

# Informatiedossier

## **Sociale innovatie in de Vlaamse bedrijfspraktijk – deel 1**

Brussel, augustus 2010

# Hoofdstuk 2

## Sociale innovatie in de Vlaamse bedrijfspraktijk: 3 praktijkvoorbeelden

### 1. Methodologie

#### Onderzoeksvragen

Het onderzoek, waar dit informatiedossier het eerste resultaat van is, wil een aantal concrete praktijkvoorbeelden van *sociale innovatie* in Vlaanderen beschrijven. De centrale onderzoeksvraag luidt: "Op welke concrete wijze geven ondernemingen vorm aan het concept *sociale innovatie* (zoals omschreven door de sociale partners), waarbij zowel doelbewust een verhoging van de kwaliteit van de arbeid én een toename van de bedrijfsperformantie worden nagestreefd?" Het onderzoek wil een zicht krijgen op de concrete aspecten of vormen van *sociale innovatie* in de praktijkvoorbeelden en hun samenhang, de aanleiding(en) om deze concrete vormen van *sociale innovatie* uit te werken, hoe het proces van uitwerking en invoering in de praktijk verloopt, welke effecten er zijn op het vlak van de bedrijfsperformantie en de kwaliteit van de arbeid ...

#### Onderzoeksmethode

Dit informatiedossier is een eerste resultaat van het onderzoek waarin drie praktijkvoorbeelden uitgebreid worden beschreven. Daartoe werden gesprekken gevoerd met enerzijds de zaakvoerder(s) en/of personeelsverantwoordelijke(n) en anderzijds de werknemersvertegenwoordigers of enkele werknemers. Een schematisch overzicht van een aantal kenmerken van de drie bedrijven en de geïnterviewde personen is in onderstaande Tabel 2 terug te vinden. In 5 andere bedrijven of organisaties werden eveneens gesprekken gevoerd, maar enkel met de zaakvoerder of HR-verantwoordelijke. Een korte weergave van deze bijkomende praktijkvoorbeelden is in de *bijlagen* opgenomen. De gesprekken vonden plaats in de bedrijven, in de periode van februari-juni 2010.

#### Selectie van bedrijven

De bedrijven werden geselecteerd op zowel praktische als inhoudelijke gronden. De bedrijven werden in de eerste plaats door de sociale partners aangebracht, op basis van hun ervaring. Daarnaast werden deze bedrijven geselecteerd op basis van een aantal criteria: de definitie van *sociale innovatie*, zoals die door de Vlaamse sociale partners binnen de SERV werd opgesteld, werd afgetoetst. Dit betekent niet dat elk van de praktijkvoorbeelden steeds volledig voldoet aan die definitie. Er werd gekozen voor drie praktijkvoorbeelden die vanuit een verschillende invalshoek werk maken van *sociale innovatie*, namelijk:

- Vlaemynck LV: een verruiming van de technologische component van innovatie naar een meer geïntegreerd innovatief bedrijfsbeleid
- Gebo: groei van het bedrijf zorgt voor aanpassingen in de organisatiestructuur en de uitbouw van een HR-beleid
- Tyco Electronics Oostkamp: teamwerk ondersteund door competentieontwikkeling zorgt voor de nodige flexibiliteit van de organisatie.

Voor het geheel van de praktijkvoorbeelden, de 3 praktijkvoorbeelden in dit informatiedossier en de bijkomende praktijkvoorbeelden in een volgend informatiedossier, zal gezorgd worden voor diverse groep van bedrijven, niet alleen wat betreft de praktijk van *sociale innovatie* maar ook wat betreft sector en bedrijfsgrootte.

Tabel 2 Overzicht van de drie cases

Bedrijf	Vlaemynck LV	Gebo	Tyco Electronics Oostkamp
<b>Contactpersoon</b>	Johan Vlaemynck zaakvoerder/verantwoordelijke administratie, boekhouding en personeel	Katrien Geboers HR-verantwoordelijke	Vera Vanoost HR-officer
<b>Locatie</b>	Nieuwe kerkstraat 8 9850 Nevele	Stenenhei 2 2480 Dessel	Siemenslaan 14 8020 Oostkamp
<b>Sector</b>	Land- en tuinbouw – glastuinbouw	Bouw	Metaal
<b>Activiteiten en/of producten</b>	Kweek van tomaten	Putboringen voor watervoorzieningen en geothermische toepassingen	Ontwikkelen en vervaardigen van elektromechanische componenten voor toepassingen in de automobielsector
<b>Grootte</b>	3 zaakvoerders, 7 vaste medewerkers, ±12 seizoensarbeiders	2 zaakvoerders, 41 werknemers (6 bedienden, 29 arbeiders, 7 zelfstandigen)	750 werknemers (550 arbeiders, 200 bedienden)
<b>Website</b>	/	<a href="http://www.gebo.be">www.gebo.be</a>	<a href="http://www.tycoelectronics.com">www.tycoelectronics.com</a> <a href="http://www.TEjobs.be">www.TEjobs.be</a> (website site Oostkamp)
<b>Interviews</b>	3 zaakvoerders 4 vaste medewerkers projectontwikkelaar SERR-RESOC Meetjesland (begeleidster diversiteitsplannen Vlaemynck) sectorconsulent diversiteit EDUplus (begeleider diversiteitsplannen Vlaemynck)	zaakvoerder HR-verantwoordelijke 2 werknemers (1 arbeider, 1 bediende)	HR-manager HR-officer werknemersvertegenwoordiger van ACV, ABVV en ACLVB

## 2. Vlaemynck LV – een verruiming van de technologische component van innovatie naar een meer geïntegreerd innovatief bedrijfsbeleid

*In de historiek van de tomatenkwekerij Vlaemynck is een belangrijke focus op technologische innovatie terug te vinden, zoals de overgang van grond- naar substraatteelt en de installatie van een systeem van warmtekrachtkoppeling. Een uitgebreide externe kennisverwerving en netwerking hebben geleid tot diverse investeringen op het vlak van technologische product- en procesinnovaties. Maar de innovatie beperkt zich niet tot de technologische component, ook het bedrijfsbeleid is innovatief. De bedrijfsstrategie van de drie zaakvoerders is gestoeld op drie ankerpunten: Mens, Milieu en Ondernemerschap. Waar in het verleden vooral veel aandacht is gegaan naar technologische vernieuwingen, zijn investeringen in het personeel meer op de voorgrond gekomen. Ook hier speelt de externe kennisverwerving en netwerking een belangrijke rol. Het besef dat het belangrijk is om ook te investeren in het menselijk kapitaal van het bedrijf, ook wanneer het gaat om laaggeschoolden die veel routinematig werk verrichten, is bij de zaakvoerders sterk gegroeid. Vlaemynck probeert een grotere betrokkenheid van het personeel te creëren door regelmatig overleg met de werknemers. Daarnaast wordt het blijvend bijscholen van de zaakvoerders, elk in hun verantwoordelijkheidsdomein, doorgetrokken naar het blijvend bijscholen van het personeel. Dit alles moet niet alleen zorgen voor het behouden en verbeteren van de bedrijfsperformantie, maar ook de betrokkenheid van werknemers verhogen, hun leermogelijkheden verruimen en de ondersteuning door de zaakvoerders verbeteren.*

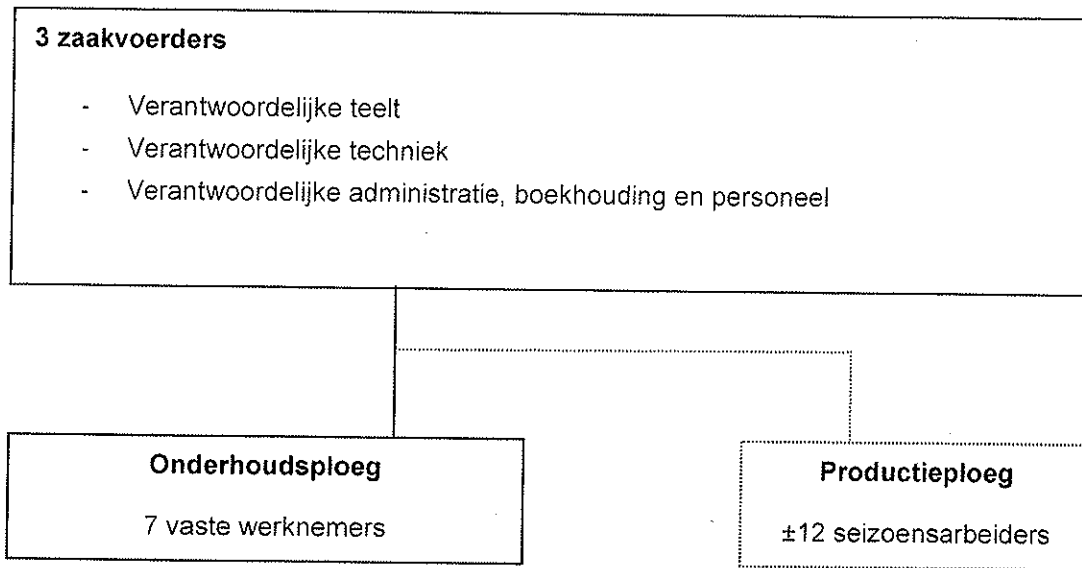
### 2.1. Het bedrijf

Het bedrijf Vlaemynck is opgestart in 1966 door de vader van de huidige zaakvoerders. Aanvankelijk werden er diverse groenten geteeld. In 1986 specialiseerde het bedrijf zich in de kweek van tomaten. Door te focussen op één groentesoort werd het mogelijk om meer gerichte en grotere investeringen te doen, zoals de aankoop van een betere sorteermachine specifiek voor tomaten. De keuze om enkel nog tomaten te kweken maakte het ook gemakkelijker om personeel aan te werven omdat de teelt van tomaten minder pieken en dalen in de nood aan arbeid kent. Heel het jaar door is er nood aan gewasverzorging en onderhoud, in het seizoen (van eind maart tot eind december) komt daar de oogst van de tomaten bij.

Sinds 1997 kweekt Vlaemynck enkel nog kwaliteitsvolle trostomaten. Dit gebeurt op een oppervlakte van 3 hectaren, waarvan 700m<sup>2</sup> bestemd zijn voor speciale soorten, zoals de black cherry kerstomaten. Vlaemynck levert 95% van de eigen teelt aan de Mechelse tuinbouwveiling, de resterende 5% gaat naar winkeliers in de buurt.

Momenteel wordt het bedrijf geleid door drie broers, die elk verantwoordelijk zijn voor een ander onderdeel van de bedrijfsvoering. Herman Vlaemynck is verantwoordelijk voor teelt en thuisverkoop. Hij zorgt voor een perfect klimaat in de serres (water, gist, ziektes en insecten, ...) zodat de tomatenplanten optimaal kunnen groeien. Dirk Vlaemynck is verantwoordelijke techniek, dit wil zeggen alles wat met verwarming, elektriciteit en het lassen van metalen te maken heeft. Johan Vlaemynck, ten slotte, is verantwoordelijke administratie, boekhouding en personeel.

**Figuur 2** Organogram Vlaemynck



In 1991 kwam de eerste vaste werknemer in dienst. Momenteel stelt het bedrijf 7 vaste medewerkers te werk met een gemiddelde leeftijd tussen 40 en 50 jaar en van zeer diverse nationaliteiten. Buiten één vrouwelijke werknemster, zijn alle werknemers voltijds in dienst. De vrouwelijke werknemster werkt 3 dagen per week. De arbeiders zijn verantwoordelijk voor de wekelijkse gewasbehandelingen voor ±100.000 tomatenplanten. Dit betekent onder meer okselscheuten verwijderen, wekelijks indraaien van de planten en de 3 onderste bladeren van elk gewas verwijderen. In de periode van april tot eind september doet het bedrijf beroep op een 12-tal seizoenarbeiders voor het plukken van de tomaten. Het gaat om een redelijk vaste groep van seizoenarbeiders waarvan de meesten ieder jaar terug bij Vlaemynck komen werken.

## 2.2. Sociale innovatie bij Vlaemynck: een verruiming van de investeringen in technologische innovatie naar een innovatief personeelsbeleid

Een uitgebreide externe kennisverwerving en netwerking van de drie zaakvoerders hebben bij Vlaemynck geleid tot diverse investeringen op het vlak van technologische product- en procesinnovaties. Deze focus op technologische innovatie heeft het bedrijf in de loop der jaren verruimd en verweven met een meer innovatief personeelsbeleid.

### 2.2.1 Focus op technologische innovatie, vooral via externe kennisverwerving en netwerking

Eén van de drie zaakvoerders, de verantwoordelijke teelt, heeft tuinbouwonderwijs gevolgd. De twee andere broers hebben scholing moeten volgen om het vestigingsattest te krijgen. Na een zeer positieve ervaring bij het volgen van een studiedag over substraatteelt in 1983 zijn de drie zaakvoerders zich blijven bijscholen. Ze leggen zich vooral toe op externe ken-

nisverwerving en netwerking via studiedagen en seminaries en via externe contacten en samenwerking met kenniscentra, universiteiten en hogescholen, andere bedrijven, enzovoort. In eerste instantie focusten de zaakvoerders zich daarbij op technologische innovatie.

Zo is het bedrijf in 1983, na het volgen van een studiedag, overgeschakeld van grondteelt naar substraatteelt op steenwol. Het gebruik van substraatteelt op steenwol heeft als voordeel dat de jaarlijkse bodemontsmetting met methylbromide, die 3 tot 4 weken in beslag neemt, overbodig wordt. Dit maakt de toepassing minder vervuילend, maar ook economisch interessanter: door het wegvallen van de bodemontsmetting kan er een langere periode van teelt worden aangehouden. Een extra voordeel van de substraatteelt op steenwol is dat men tweewekelijks kan nagaan welke voedingselementen de planten tekort komen of teveel hebben. Dit kan vervolgens in het voedingswater worden aangepast. Bij grondteelt gaat er steeds een deel van de mest verloren bij het water geven en is er nooit een volledig zicht op welke voedingsstoffen de plant al dan niet heeft opgenomen. *“Deze optimale sturing en het langer kunnen aanhouden van de teelt heeft gezorgd voor een hogere kilo-opbrengst. We zijn van een opbrengst van 14 à 15 trossen per plant overgegaan naar een opbrengst van 33 à 34 trossen per plant, terwijl de vaste kosten voor iedere plant ongeveer dezelfde zijn gebleven”* vertelt de zaakvoeder/verantwoordelijke teelt. Deze succesvolle ervaring heeft de zaakvoerders gestimuleerd in het verder verruimen van hun kennis via studiedagen en externe netwerking.

Ook nu wil Vlaemynck koploper zijn en blijven binnen de eigen sector. In 2006 won het bedrijf een innovatieaward uitgereikt door het Innovatiesteunpunt voor land- en tuinbouw.<sup>11</sup> Vlaemynck sleepte de prijs in de wacht voor het uitwerken van een idee over ovengedroogde tomaten. Voorheen verkocht het bedrijf de gebarsten tomaten als soepgroente. Omdat het toch om zeer kwaliteitsvolle tomaten ging, wilde het bedrijf hier een betere oplossing voor vinden. Op basis van een suggestie van familie werd geëxperimenteerd met ovengedroogde tomaten. Via het opgebouwde netwerk van contacten tijdens studiedagen kwam het bedrijf terecht bij Pack4Food, een spin-off van de universiteit Gent. *“In het begin twijfelden we om een aanvraag in te dienen omdat we ervan uitgingen dat men zich met zo een klein project niet zou bezighouden”* stelt de zaakvoeder/verantwoordelijke personeel. De studie werd uitgevoerd en leverde de huidige verpakking op basis van een bepaald gasmengsel onder bepaalde temperatuur op. Deze verpakking zorgt ervoor dat de ovengedroogde tomaten veel langer bewaard kunnen worden, zonder schimmelvorming. Momenteel werkt Vlaemynck voor de ovengedroogde tomaten nog enkel op basis van de eigen productie, dit wil zeggen dat het bedrijf de ovengedroogde tomaten geen volledig jaar rond kan produceren. Het gaat nu om ongeveer 0,5% van de volledige opbrengst.

Na het winnen van de innovatieaward heeft de zaakvoeder/verantwoordelijke personeel, op uitnodiging van het Innovatiecentrum, de cursus *Innovatiemanagement* aan de Vlerick Gent Leuven Management School gevolgd. Het ging om een intensieve studie waarbij volgende thema's aan bod kwamen: Strategie, Projectaanpak, Financiële analyse van innovatieve projecten en Innovatieve teams opzetten. Naast een theoretisch gedeelte, werd er met andere zaakvoerders en een professor telkens dieper ingegaan op de mogelijke vertaling van de theorie naar de concrete bedrijfspraktijk van de deelnemers. Tijdens de opleiding werkte de zaakvoeder/verantwoordelijke personeel een volledig businessplan voor Vlaemynck uit dat

<sup>11</sup> Het Innovatiesteunpunt voor land- en tuinbouw is een gespecialiseerde dienst van Boerenbond voor het begeleiden van land- en tuinbouwbedrijven bij het zetten van stappen in een nieuwe richting. Met hun tweejaarlijkse innovatiecampagne ondersteunt het steunpunt verrassende en vernieuwende projecten van land- en tuinbouwers. Meer info: [www.innovatiesteunpunt.be](http://www.innovatiesteunpunt.be).

ook werd gepresenteerd ter afsluiting van de studie. Hieruit hebben de zaakvoerders onder meer geleerd dat het commerciële aspect nog te veel ontbreekt in de eigen onderneming om het potentieel van bijvoorbeeld de ovengedroogde tomaten ten volle te benutten. *"We moeten nog de nodige aandacht besteden aan de commercialisering van de ovengedroogde tomaten. Omdat het gaat om een afgewerkt product kan de verkoop ervan niet via de veiling verlopen zoals onze andere tomaten. Daarom willen we zelf de stap zetten naar de supermarkten. Maar daar moeten we eerst de nodige commerciële competenties voor ontwikkelen binnen het bedrijf of in het bedrijf binnenhalen"* stelt de zaakvoerder/verantwoordelijke personeel.

Om het bedrijf te blijven verrijken met externe kennis, investeren de drie zaakvoerders in allerlei kleinere en grotere samenwerkingen met universiteiten en kenniscentra via het onder-tussen door hun opgebouwde netwerk van contacten. Maar de zaakvoerders investeren ook in samenwerking en kennisuitwisseling met andere bedrijven. Het gaat onder meer om samenwerkingen wat betreft gezamenlijk transport en de gezamenlijke aankoop van materialen die een economisch voordeel opleveren. Zo doet Vlaemynck, samen met andere kwekers van tomaten, paprika's en komkommers uit de streek rond Gent, onder de naam Topako aankopen van materialen zoals bindmateriaal, hommels voor bestuiving, biologische bestrijders, enzovoort. *"Maar tijdens onze bijeenkomsten, zo'n 4 keer per jaar, houden we ook leerrijk overleg met zeer open discussies tussen de deelnemende zaakvoerders over bepaalde thema's, zoals verwarmingssystemen. Cijfers en eigen ervaringen worden vaak heel open uitgewisseld en besproken"* zegt de zaakvoerder/verantwoordelijke personeel.

## 2.2.2 Belang van investeren in menselijk kapitaal

De specifieke arbeidsomstandigheden in de land- en tuinbouwsector met onder meer veel routinematig werk, lage lonen en pieken en dalen in de nood aan arbeid, brengen met zich mee dat er een grote tewerkstelling is van seizoensarbeiders, laaggeschoolden en allochtone arbeiders met zeer diverse nationaliteiten. *"Vroeger gingen we er, zoals zoveel andere bedrijven uit de land- en tuinbouw, vanuit dat opleiding en een echt personeelsbeleid voor de werknemers in ons bedrijf niet nodig waren omdat onze werknemers laaggeschoold zijn en zeer routinematig werk uitvoeren"* stellen de drie zaakvoerders.

Door een technologische innovatie in het bedrijf, namelijk de installatie van een warmtekrachtkoppelingssysteem (WKK), werd de kost voor het verwarmen van de serres, met meer dan 25%, zeer sterk teruggeschoefd. Hierdoor was niet langer de verwarming van de serres maar wel het personeel de grootste kostenpost van het bedrijf. *"We vinden het niet erg dat ons personeel de grootste kostenpost is binnen het bedrijf. Maar het heeft ons wel doen nadenken. Het is geen reden om te gaan besparen op het vlak van personeelskosten, maar wel om goed te investeren in het menselijk kapitaal van ons bedrijf: economisch gezien zodat de investeringen het rendement van het bedrijf ten goede komen, maar ook om de betrokkenheid en de arbeidsvreugde van het personeel te vergroten. Het volgen van studiedagen over personeelsbeleid en de contacten die we daar hebben opgebouwd, hebben dat besef nog vergroot. We vonden het voordien al belangrijk dat er een goede relatie was tussen de zaakvoerders en het personeel maar dat gebeurde meer vanuit een soort eigen aanvoelen, daar zat geen strategie of uitgewerkte visie achter"* vertelt de zaakvoerder/verantwoordelijke personeel.

De zaakvoerders hebben zelf initiatieven genomen om hun personeelsbeleid uit te bouwen. Ook hiervoor hebben ze zich geïnformeerd en bijgeschoold via diverse studiedagen en contacten. Samen met SERR-RESOC Meetjesland<sup>12</sup> en EDUplus<sup>13</sup> werkte Vlaemynck een instapdiversiteitsplan<sup>14</sup> met vier concrete actiepunten uit. Dit instapdiversiteitsplan richtte zich hoofdzakelijk op het vergroten van de betrokkenheid van het personeel via de ontwikkeling van competenties van de werknemers. In wat volgt gaan we eerst dieper in op de algemene bedrijfsstrategie die Vlaemynck heeft ontwikkeld. Daarna kijken we naar de uitwerking van het personeelsbeleid dat gericht is op het uitbouwen van een duurzame relatie met de werknemers en het verhogen van hun betrokkenheid door onder meer competentieontwikkeling.

### 2.2.2.1 Ontwikkeling van bedrijfsstrategie op drie ankerpunten: mens, milieu en ondernemerschap

Vlaemynck heeft tot doel *“kwalitatief hoogstaande producten, tomaten, te leveren voor de Europese consument met een gezond evenwicht tussen mens, milieu en ondernemerschap.”* Deze bedrijfsmissie werd nog niet op papier uitgewerkt, noch expliciet naar de medewerkers gecommuniceerd. Maar de bedrijfsmissie vormt wel de basis voor bedrijfsbeslissingen en de omgang met het personeel.

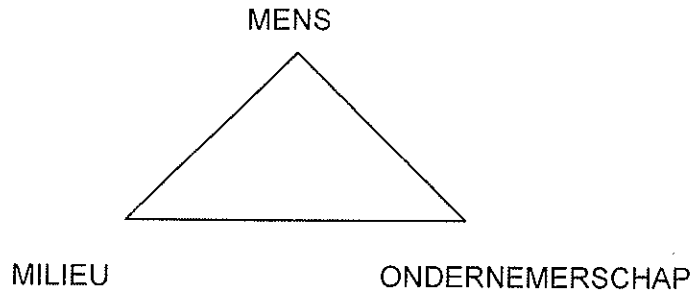
Om de bedrijfsmissie te verwezenlijken baseren de drie zaakvoerders hun bedrijfsstrategie op drie ankerpunten, die ze voorstellen op basis van een driehoek: Mens, Milieu en Ondernemerschap. Onder de factor “Mens” vallen de zaakvoerders zelf en hun verantwoordelijkheidsdomeinen binnen het bedrijf, maar ook de werknemers, de collega-bedrijven, de klanten, de leveranciers en de omgeving zoals buurtbewoners, lokale verenigingen en scholen. Achteraf bleken de drie ankerpunten mooi samen te vallen met de 3 p’s van het concept Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), namelijk people, planet en profit.

---

<sup>12</sup> [www.interagora.be](http://www.interagora.be)

<sup>13</sup> EDUplus is een vormingsfonds van de sectoren tuinbouw, parken en tuinen, landbouw en loonwerk. Het fonds is enkele jaren geleden opgericht en richt zich op arbeiders die vast tewerkgesteld zijn in de genoemde sectoren. Meer informatie: [www.eduplus.be](http://www.eduplus.be).

<sup>14</sup> Een diversiteitsplan heeft tot doel om het personeelsbeleid in een organisatie via concrete acties te versterken en de organisatie open te stellen voor competente medewerkers van diverse achtergronden. Zonder extra kosten kan een bedrijf zich laten bijstaan door een projectontwikkelaar van SERR en RESOC in de regio. Deze projectontwikkelaar staan bedrijven en organisatie bij en begeleiden hen bij het uitwerken van een diversiteitsplan op maat. Een instapdiversiteitsplan is een opstap naar een planmatig diversiteitsbeleid. De helft van de kosten voor de uitvoering van een instapdiversiteitsplan worden gesubsidieerd met een maximum van 2.500€. Een diversiteitsplan is een volledige en planmatige aanpak in vier stappen, met onder meer aandacht voor opleidings- en competentiebeleid en kwaliteit van de arbeid. 2/3 van de kosten van een diversiteitsplan kunnen worden gesubsidieerd met een maximum van 10.000€. Een doorgroeidiversiteitsplan heeft tot doel diversiteit te verankeren in het strategisch beleid van de organisatie om volop gebruik te maken van de meerwaarde van diversiteit. De helft van de kosten van het plan kunnen gesubsidieerd worden met een maximum van 2.500€.



Tijdens de twee opeenvolgende jaren 2007-2008 heeft telkens één van de zaakvoerders (verantwoordelijke personeel en verantwoordelijke techniek) de agro-coach avonden van het Innovatiesteunpunt van de land- en tuinbouw gevolgd. Het ging om 8 avonden, hoofdzakelijk gericht rond de strategie en missie van een bedrijf. Tijdens deze avonden kwam telkens een gastspreker uit een bedrijf aan bod en werd nadien gesproken over het concreet toepassen van het voorgestelde in het eigen bedrijf. Op basis van deze avonden hebben de zaakvoerders de bedrijfsstrategie op basis van de drie ankerpunten Mens, Milieu en Ondernemerschap verder uitgewerkt en op papier uitgeschreven. De zaakvoerders proberen bij elke bedrijfsbeslissing een afweging te maken op elk van de drie ankerpunten. *“Zo was het positieve effect op de factor “ondernemerschap” meteen duidelijk als het ging over de installatie van het WKK-systeem. De WKK-installatie zou een belangrijke kostenbesparing op het vlak van verwarming opleveren. Toch werd er ook gekeken naar de twee andere factoren. Er werd een analyse gemaakt van de mogelijke impact op de factor “milieu” die eveneens duidelijk positief was: de WKK-installatie zou onder meer tot 23% minder aardgas verbruiken en dus ook minder CO2 uitstoten. Voor de factor “mens” zouden er weinig gevolgen zijn voor het personeel. Maar er werd ook nagegaan of er geen gevolgen zoals geluidsoverlast of uitstoot voor de omgeving zouden zijn en wat het bedrijf daar eventueel aan zou kunnen doen. Op basis van al deze factoren werd beslist om te investeren in de WKK-installatie”* stelt de zaakvoerder/verantwoordelijke personeel.

De aandacht voor technologische innovatie is bij Vlaemynck verruimd naar aandacht voor en investeren in het menselijk kapitaal van het bedrijf. *“Het belang van aandacht voor de factor mens, meer specifiek het personeel, is stilaan bij de drie zaakvoerders gegroeid. Het belang van een goede samenwerking met het personeel, die nu verder wordt uitgebouwd in een echt personeelsbeleid, is steeds duidelijker geworden”* stelt de zaakvoerder/verantwoordelijke teelt.

*“We zijn de laatste jaren veel bewuster bezig met de factor “mens”, meer specifiek ons personeel. Onze filosofie is niet om de beste werknemer te belonen en de slechtste te straffen, maar wij willen proberen om niet de boven- maar de ondergrens omhoog te trekken door de competenties van al onze medewerkers te ondersteunen en verder te ontwikkelen. Tegelijkertijd moeten we daarbij steeds ook de draagkracht van de eigen onderneming mee in het oog houden. Dat is niet eenvoudig, soms is het balanceren op een slappe koord”* zegt de zaakvoerder/verantwoordelijke techniek.

### 2.2.2.2 Van bedrijfsstrategie naar een uitgewerkt personeelsbeleid

Het personeelsbeleid heeft concreter vorm gekregen door het uitvoeren van een bedrijfsscan en het opstellen van een instapdiversiteitsplan. Op basis van een bedrijfsscan adviseerde RESOC het bedrijf om werk te maken van enerzijds de interne communicatie naar de medewerkers en anderzijds opleiding van de medewerkers. Dit werd verder uitgewerkt binnen een instapdiversiteitsplan, onder begeleiding van SERR-RESOC Meetjesland en EDUplus. Dit instapdiversiteitsplan omvatte volgende 4 actiepunten:

- Visuele taakfiches gebruiken om de correcte uitvoering van de taken voor alle medewerkers – ongeacht hun kennis van het Nederlands - duidelijk te maken
- Onthaalbrochure opstellen voor nieuwe medewerkers
- Opleiding “Nederlands op de werkvloer” samenstellen en organiseren
- Jaarlijks een leerrijke daguitstap met het voltallige personeel organiseren.

Samen met andere initiatieven hebben deze acties tot doel om zowel de duurzame relatie tussen de zaakvoerders en het personeel te ondersteunen, als de betrokkenheid van het personeel te verhogen.

#### Duurzame relatie met de werknemers: vaste en seizoensarbeiders

*“Al voor het opstellen van een instapdiversiteitsplan was Vlaemynck al sterk bezig met het uitbouwen van een personeels- en diversiteitsbeleid. En ook buiten de concrete acties in het instapdiversiteitsplan werkt Vlaemynck vanuit de gedachte dat respect voor het personeel vanuit de werkgever zorgt voor respect vanuit de werknemers voor de werkgever. Vlaemynck is, naar mijn ervaring, daarbij eerder de uitzondering dan de regel binnen de sector”* stelt de diversiteitsconsulent van EDUplus.

Vlaemynck neemt verschillende initiatieven om een duurzame relatie op te bouwen, zowel met het vaste personeel als met de seizoensarbeiders. Een aantal initiatieven zijn:

- Het kweken van tomaten gaat gepaard met een piek aan werk in het oogstseizoen, ongeveer van april tot eind september. Jaarlijks werft het bedrijf een 12-tal seizoensarbeiders aan om die piek op te vangen. De seizoensarbeiders gaan in eerste instantie aan het werk op basis van een plukkaart waarbij ze maximaal 65 dagen tewerkgesteld kunnen worden. *“Nadien bieden wij hen een contract van 3 maanden aan. Dat is zeker niet de goedkoopste oplossing voor het bedrijf, het zou goedkoper zijn om opnieuw een 12-tal seizoensarbeiders via een plukkaart aan te werven. Maar onze manier van werken heeft zowel voordelen voor de seizoensarbeiders, als voor het bedrijf. De seizoensarbeiders verwerven, door het extra contract van 3 maanden, het recht op een werkloosheidsuitkering. Zo kunnen ze de periode dat we hen niet kunnen tewerkstellen en ze geen ander werk vinden, overbruggen. In ons systeem werken de seizoensarbeiders een volledig seizoen – 6 maanden – samen, ze leren elkaar kennen en zo krijgen we een hechtere groep van seizoensarbeiders. De meesten van hen komen jaar na jaar terug bij Vlaemynck werken. Op langere termijn levert dit voor het bedrijf de beste kwaliteit en zorg op”* stelt de zaakvoerder/verantwoordelijke personeel. De seizoensarbeiders van het afgelopen jaar worden eveneens uitgenodigd op de receptie bij de start van het nieuwe teeltjaar. Daar wordt geïnformeerd of deze arbeiders interesse hebben om opnieuw als seizoensarbeider bij Vlaemynck te komen werken
- Er wordt overleg gepleegd met het personeel in verband met de werkuren. Zo werd er naar aanleiding van de steeds terugkerende vraag van de seizoensarbeiders om re-

gelmatig een dag verlof te kunnen nemen om administratieve zaken te regelen, een systeem van een 4-dagenweek zonder loonverlies uitgetest. Het systeem werd enkel toegepast voor de seizoensarbeiders: elke dag in de week zijn er 10 seizoensarbeiders aan het werk, terwijl 2 werknemers een dag thuis zijn. Zo had iedere seizoensarbeiders 1 dag per week vrij om de nodige administratieve zaken thuis te kunnen regelen. Het bedrijf kon op basis van dit systeem ook efficiënter gebruik te maken van de plukkaart door de 65 dagen te spreiden over een langere periode. *"We zijn echter gestopt met het systeem zodra bleek dat de seizoensarbeiders door toepassing van het systeem hun recht op een werkloosheidsvergoeding zouden verliezen: door de grotere spreiding van de 65 dagen zou het vast contract dat we hen konden aanbieden geen 3 maanden meer bedragen"* vertelt de zaakvoerder/ verantwoordelijke personeel. Maar ook op andere vragen van het personeel probeert Vlaemynck in te spelen. Een aantal werknemers zijn bijvoorbeeld vragende partij om op vrijdag niet van 8u tot 17u te werken, maar van 7u tot 16u. Het zou hen de mogelijkheid bieden om op vrijdag, nog voor de drukte, inkopen te kunnen doen. *"We namen dit in overweging en hebben het systeem ondertussen ingevoerd"*.

Vlaemynck probeert de tewerkstelling van iedere werknemer ook in een langer tijdsperspectief te bekijken. De werknemers zijn laaggeschoold en hun werk is zeer repetitief. Door het geven van kleine deelverantwoordelijkheden probeert Vlaemynck dit gebrek aan doorgroei-mogelijkheden van de werknemers gedeeltelijk te compenseren. Het gaat om zaken als het detecteren van de aanwezigheid van insecten in de serres, het verzorgen van de kantine, de nodige gegevens bijhouden voor het testen van nieuwe bodemsubstraten, het uitzetten van de biologische bestrijders. *"In de toekomst willen we uitbreiden door de oprichting van een bijkomend bedrijf onder de leiding van de huidige zaakvoerders samen met de zoon van één van de zaakvoerders. We hebben daar een project voor ingediend dat nu op goedkeuring wacht. Dat nieuwe bedrijf zal ongeveer drie keer zo groot zijn als het huidige bedrijf. Dat betekent ook dat we ongeveer 50 personeelsleden zullen moeten aanwerven, waarvan 1/3 vaste medewerkers en 2/3 seizoensarbeiders. Er zal ook een middenkader nodig zijn om het bedrijf te runnen. We proberen nu al bij onze huidige personeelsleden te kijken wie zou kunnen doorgroeien naar een meer leidinggevende functie. Door deze werknemers kleine nieuwe verantwoordelijkheden te geven, krijgen ze enerzijds zelf de kans om er te leren mee omgaan en kunnen we als zaakvoerders anderzijds beter inschatten wie al dan niet deze bijkomende verantwoordelijkheden kan dragen. Bij toewijzing van het project zullen de huidige seizoensarbeiders ook eerst een contract als vaste medewerker aangeboden krijgen, alvorens we extern naar nieuwe vaste medewerkers gaan zoeken"* zegt de zaakvoerder/verantwoordelijke personeel.

### Betrokkenheid van de werknemers verhogen

*"De seizoensarbeiders en vaste medewerkers bij Vlaemynck zijn hoofdzakelijk allochtonen met vaak een zeer beperkte kennis van het Nederlands. Dat maakt overleg plegen met de werknemers verre van evident. Via initiatieven als de opleiding "Nederlands op de werkvloer" en een jaarlijkse daguitstap met het gehele personeel proberen de zaakvoerders om de vaardigheden van de werknemers, ook buiten de werksituatie, te vergroten en meer betrokkenheid te creëren bij de medewerkers"* stelt de projectontwikkelaar SERR-RESOC Meetjesland.

## Interne communicatie

Op het vlak van interne communicatie heeft Vlaemynck in eerste instantie een aantal acties ondernomen om de verwachtingen ten aanzien van de medewerkers duidelijk te maken, zoals:

- Op basis van fotomateriaal wordt voor elk van de taken die de werknemers moeten uitvoeren, duidelijk gemaakt wat er precies wel en niet moet gebeuren. Dit fotomateriaal werd ontwikkeld in het kader van een eindwerk binnen de Katholieke Hogeschool Kempen. De visuele taakfiches worden bij aanwerving overlopen en hangen zichtbaar uit in de kantine
- Analoog aan het werkoverleg tussen de drie zaakvoerders, besteedt het bedrijf meer aandacht aan een meer gestructureerd overleg met de werknemers. De drie zaakvoerders hebben elk hun verantwoordelijkheidsdomein maar er is ook regelmatig overleg tussen de zaakvoerders: informeel dan wel formeel bij belangrijke investeringen of op vraag van één van de zaakvoerders. Jaarlijks zitten de drie zaakvoerders samen om een evaluatie van de drie verantwoordelijkheidsdomeinen te bespreken. Naar het personeel toe wordt er 's morgens tijdens een werkoverleg telkens aangegeven wat er die dag dient te gebeuren. Bij belangrijke nieuwe investeringen maakt men tijd om het personeel te informeren over het wat en waarom van de investering en wat er zal veranderen voor het personeel
- Er is eveneens afgesproken dat alle communicatie naar het personeel zoveel mogelijk door dezelfde zaakvoerder, namelijk de verantwoordelijke personeel, zal gebeuren. Dit zorgt ervoor dat de zaakvoerders nu enerzijds overleggen over wat er naar het personeel wordt gecommuniceerd en anderzijds dat het personeel geen tegengestelde of te veel opdrachten krijgt van de drie zaakvoerders afzonderlijk. *"Zelf kom ik als verantwoordelijke teelt veel minder in contact met het personeel dan de andere twee zaakvoerders. Alle zaken die ik aan het personeel wil doorgeven, gaan via Johan om tegenstrijdigheden in de communicatie naar ons personeel te vermijden. Uiteraard zie en spreek ik onze medewerkers wel tijdens de pauzes en voor en na het werk"* vertelt de zaakvoerder/verantwoordelijke teelt.

Een aantal zaken werden ook wat meer geformaliseerd, zoals:

- Het aanvragen van vakantie: vroeger verliep de aanvraag van vakantie mondeling en ontstond er regelmatig discussie over al dan niet aangevraagde vakantiedagen. Nu wordt vakantie via een schriftelijk formulier aangevraagd. Dit formulier hangt op in de kantine. De medewerkers kunnen gelijk wanneer een dag vakantie aanvragen door in te vullen wanneer ze vakantie willen, waarom en wanneer de vakantie werd aangevraagd. Zodra de zaakvoerder/verantwoordelijke personeel de aanvraag heeft ondertekend, is de vakantie toegestaan. Het nieuwe systeem brengt meer duidelijkheid zowel voor de werknemers als voor de zaakvoerders. Tijdens een opleiding "Nederlands op de werkvloer" werd ook aandacht besteed aan hoe werknemers zo een aanvraag van vakantie moeten invullen
- De zaakvoerder/verantwoordelijke personeel volgde een opleiding voor het voeren van beoordelings- en functioneringsgesprekken. Maar uiteindelijk besliste men om deze formele gesprekken (nog) niet in te voeren. Er leeft te veel angst voor dit type van gesprekken op de werkvloer. De zaakvoerders hebben ervoor gekozen om meer aandacht te besteden aan informele gesprekken met de werknemers over hun functioneren. Daarnaast hebben we een aantal standaardformulieren opgesteld met daarop een opsomming van de uit te voeren taken en de nodige uitvoertijd, zoals "blad snijden", "vruchten beschadigd tijdens het snijden", "begin- en eindtijd". Op basis van die formulieren kunnen we af en toe een meer formele beoordeling van het uitgevoerde werk

opmaken. *"Daarbij proberen we zoveel mogelijk om de werknemers in groep aan te spreken over hun prestaties en zowel aandacht te besteden aan wat goed wordt gedaan als wat nog kan worden verbeterd"* stelt de zaakvoerder/verantwoordelijke personeel. *"Daarnaast proberen we ook aandacht te hebben voor de persoonlijke situatie van de werknemers, door hen bijvoorbeeld te helpen bij het invullen van papieren of het vinden van een woonst."*

De zaakvoerders beseffen dat communicatie van essentieel belang is, ook in een klein bedrijf met veel laaggeschoolde werknemers. *"Maar is het niet evident om dit goed in te praktijk te brengen"* ervaren de zaakvoerders.

## Opleiding en competentieontwikkeling

De drie zaakvoerders hebben elk hun verantwoordelijkheidsdomein. Onder meer via deelname aan studiedagen, samenwerking met kenniscentra en andere bedrijven, houden ze actief hun kennis binnen dat verantwoordelijkheidsdomein op peil. De zaakvoerders willen dit permanent bijscholen nu ook doortrekken naar de medewerkers:

- Op basis van het instapdiversiteitsplan werd in samenwerking met VDAB een opleiding "Nederlands op de werkvloer" samengesteld. De opleiding werd georganiseerd voor de vaste medewerkers en drie seizoensarbeiders die waarschijnlijk vast in dienst zullen komen. De opleiding telde 32u en behandelde thema's als de werkinstructies, de WKK-installatie, het invullen van het verlofformulier, ecocheques die de werknemers zullen ontvangen. De werknemers evalueren de opleiding zeer positief: *"We leerden Nederlands begrijpen en spreken, maar we leerden ook het eigen bedrijf beter kennen. Zo focuste de opleiding op een aantal zaken binnen het bedrijf waar we nog niet veel over wisten, zoals de WKK-installatie"*
- Een goede verzorging van de planten is essentieel voor het bedrijf. Een goed verzorgde tomatenplant kan tot 20kg tomaten opleveren op jaarbasis. De medewerkers moeten weten waarom ze bepaalde taken, zoals het wegnippen van bladeren en het verwijderen van okselscheuten, moeten uitvoeren. *"Mijn uitgangspunt is dat schepen bouwen het best lukt wanneer je niet de plannen en het bouw materiaal aan de bouwers geeft maar wanneer je de bouwers doet verlangen naar de zee"* stelt de zaakvoerder/verantwoordelijke personeel. In het kader van het instapdiversiteitsplan werd vorig jaar voor de eerste keer een groeupuitstap met het hele personeel georganiseerd. Er werd een bezoek gebracht aan de Mechelse veiling, de grootste klant van het bedrijf. Daar konden de werknemers het vervolg van hun dagelijkse bezigheden zelf zien. Tijdens het bezoek werd duidelijk waarom er zoveel zorg aan elke tomatenplant moet worden besteed. Daarna volgde een bezoek aan de proeftuinen in Sint-Katelijne-Waver waar diverse tomatensoorten worden uitgetest: er worden een 20-tal nieuwe tomatenrassen geteeld en vergeleken qua productie, kwaliteit, ... De werknemers kregen er ook informatie over het herkennen en bestrijden van plagen en ziektes bij tomatenplanten. Ook dit was een zeer positieve ervaring, zowel voor de zaakvoerder als de werknemers. Uit de gestelde vragen vanuit de werknemers kwam, volgens de zaakvoerders, een sterke interesse naar voor. Het heeft ervoor gezorgd dat ze hun eigen dagelijkse werkzaamheden, hoe klein die taken ook zijn, in een ruimer perspectief kunnen plaatsen en het belang ervan inzien.

### 2.2.3 Een visie op langere termijn

Sociale innovatie gaat niet alleen over vandaag en morgen maar impliceert een geïntegreerde bedrijfsvisie op de langere termijn. De filosofie van de bedrijfsvoering bij Vlaemynck is, volgens de drie zaakvoerders, om constant de eigen bedrijfsvoering in vraag te stellen en zich af te vragen "zijn we goed bezig". Dit kan, volgens hen, het best gebeuren door als zaakvoerders naar buiten te stappen: studiedagen te volgen, andere bedrijven te bezoeken, kennis te verwerven en deze te vergelijken met de eigen bedrijfsvoering. *"Bij tijdsgebrek is het denken op langere termijn het eerste dat wegvalt. Doordat we met drie zaakvoerders zijn, kunnen we elk meer tijd vrijmaken om ons te specialiseren in ons eigen verantwoordelijkheidsdomein en ook te denken over de langere termijn. We hebben zelf ook moeten leren dat het belangrijk is om daar tijd voor vrij te maken. Tijdens studiedagen zien we als zaakvoerders soms zaken die op korte termijn niet toepasbaar zijn, maar wel interessant zijn om op langere termijn op te volgen en ons daar eventueel als bedrijf al op voor te bereiden"* stelt de zaakvoerder/verantwoordelijke techniek.

Zo probeert Vlaemynck zich bijvoorbeeld grondig voor te bereiden op de mogelijke uitbreiding van het bedrijf. Er werd, samen met een andere glastuinder, een projectaanvraag bij de Vlaamse Landmaatschappij (VLM) ingediend voor het hele gebied waar ook de tweede vestiging van Vlaemynck zou komen. Het projectvoorstel omvat onder meer een uitgewerkt beleid rond de bouw van de serres, duurzaamheid (o.a. energiebeleid voor het hele gebied), samenwerking met andere bedrijven (o.a. recuperatie van warmte uit landbouwmest om de serres te verwarmen) en een volledig uitgewerkt businessplan. Bij goedkeuring zal het nieuwe bedrijf ten vroegste in 2012 operationeel zijn. Om het bedrijf voor te bereiden op de mogelijke uitbreiding:

- laat Vlaemynck zich bijstaan door prof. Lambrecht, gespecialiseerd in het ondersteunen en begeleiden van familiale bedrijven
- wordt er een studie uitgevoerd naar marktverbreding (bv. speciale tomatensoorten) en marktverdieping (bv. andere afgewerkte producten zoeken, zoals de ovengedroogde tomaten, tomatenpasta)
- proberen de zaakvoerders nu al aandacht te besteden aan mogelijke doorgroeikansen van het huidige personeel naar een middenkaderfunctie in de nieuwe vestiging.

## 2.3. Effecten op performantie en kwaliteit van de arbeid

*"Door meer aandacht te hebben voor het aspect mens in de organisatie en vorming te volgen rond personeelsbeleid, heb ik zelf meer vertrouwen gekregen in het eigen personeel. Ik ben meer gaan focussen op de goede punten van het personeel. Dit vertrouwen heeft er dan weer voor gezorgd dat ik veel minder zelf meewerk in het gewas. Er is voor mij meer tijd vrijgekomen voor andere zaken, zoals het volgen van studiedagen en aandacht voor het personeelsbeleid. De ervaring leert dat dit niet verloren gaat in de productie, zolang er regelmatig eenvoudige maar strikte controles gebeuren op de uitvoering van het werk en de sfeer in de groep"* vertelt de zaakvoerder/verantwoordelijke personeel.

De zaakvoerders van Vlaemynck hebben er een gewoonte van gemaakt om heel veel cijfermateriaal dat te maken heeft met het bedrijf systematisch bij te houden. Op die manier hebben ze een groot geheel aan cijfers over een lange periode verzameld. Dit maakt het moge-

lijk om de (financiële) effecten van heel wat investeringen en innovaties te berekenen, zoals de WKK-installatie. Zo blijkt bijvoorbeeld dat installatie van het WKK-systeem gepaard gaat met een besparing van meer dan 25% op de verwarmingskosten. *“Ondanks deze cijfers, blijven de effecten van heel wat zaken, zoals initiatieven op het vlak van het personeelsbeleid, zeer moeilijk meetbaar. Het gaat vaak om een hele reeks van verschillende, moeilijk meetbare, factoren die samen een impact hebben”* stellen de zaakvoerders.

Toch is er, volgens de zaakvoerders, wel degelijk een belangrijke impact van de genomen initiatieven, zowel wat betreft de performantie van de organisatie als de kwaliteit van de arbeid van de medewerkers. Door te investeren in de ontwikkeling van de competenties van de medewerkers is er een grotere betrokkenheid bij de medewerkers ontstaan. Dit zorgt onrechtstreeks ook voor betere resultaten voor het bedrijf, onder meer doordat er geen verloop is bij de vaste medewerkers en dat de laatste jaren ook het grootste deel van de seizoensarbeiders ieder jaar opnieuw bij Vlaemynck komen werken. Via de initiatieven die hierboven werden besproken probeert het bedrijf een duurzame band op te bouwen met de medewerkers, zowel met de vaste medewerkers als de seizoensarbeiders.

De medewerkers zelf stellen dat ze door initiatieven als “Nederlands op de werkvloer” en de groepsuitstap naar de Mechelse veiling het bedrijf beter hebben leren kennen. De werknemers kunnen nu de eigen taken, hoe klein ook, in een groter geheel plaatsen en weten wat het belang ervan is. *“Daar hebben we gezien waarom we ons werk hier doen op de manier dat we het moeten doen. Maar ook hoe het dan verder gaat met de tomaten, hoe de veiling werkt”* zeggen enkele werknemers. Deze initiatieven komen de betrokkenheid van de werknemers ten goede en als gevolg daarvan ook de kwaliteit van de productie.

Met de initiatieven op het vlak van competentieontwikkeling richt Vlaemynck zich niet enkel op de ontwikkeling van competenties die functiespecifiek zijn. Een opleiding als “Nederlands op de werkvloer” verhoogt ook de competenties van de werknemers buiten de specifieke werksituatie.

De beslissing om enkel nog van 8u tot 17u te werken en niet meer tijdens het weekend heeft de werk-privé balans voor zowel de zaakvoerders als de medewerkers verbeterd. En dit zonder dat de kwaliteit en de opbrengst is gewijzigd.

## 2.4. Betrokkenheid van werknemers en sociaal overleg

Er is geen syndicale afvaardiging binnen het bedrijf. Er zijn wel korte overlegmomenten met de werknemers over de dagelijkse werkzaamheden, belangrijke investeringen, de persoonlijke situatie van de werknemers. Het is geen evidentie om een goed overleg op te zetten met veelal laaggeschoolde en allochtone werknemers die een beperkte kennis van het Nederlands hebben. Daarom focust Vlaemynck op enerzijds het opbouwen van een duurzame band met de werknemers en anderzijds het ondersteunen en ontwikkelen van de competenties van de medewerkers.

## 2.5. Toekomst

Naast een mogelijke uitbreiding van het bedrijf, komt er een vervolg op het instapdiversiteitsplan. Op basis van een evaluatie van dat instapdiversiteitsplan, wordt momenteel een diversiteitsplan opgesteld, opnieuw onder begeleiding van SERR-RESOC Meetjesland en EDUplus. *"We willen een aantal positieve acties uit het vorige plan verder zetten, zoals de opleiding "Nederlands op de werkvloer" en de groepsuitstap. Daarnaast willen we nog meer aandacht besteden aan de communicatie met ons personeel"* stelt de zaakvoerder/verantwoordelijke personeel. Het diversiteitsplan zal een 10-tal acties omvatten, waaronder:

- een duidelijke visie en missie opstellen om op basis daarvan meer gestructureerd doelstellingen te formuleren en acties op te zetten
- een vervolgopleiding "Nederlands op de werkvloer"
- Opzetten van een opleidingsplan. In samenwerking met EDUplus zal, ook samen met de medewerkers gekeken worden waar de interesses en de mogelijkheden liggen
- Opleiding tot ploegbaas voor een aantal medewerkers
- Het versterken van de digitale geletterdheid van de medewerkers.

## 2.6. Wie werd geïnterviewd?

- Johan Vlaemynck – zaakvoerder/verantwoordelijke administratie, boekhouding en personeel
- Dirk Vlaemynck – zaakvoerder/verantwoordelijke techniek
- Herman Vlaemynck – zaakvoerder/verantwoordelijke teelt en thuisverkoop
- 4 vaste medewerkers
- Annie Serbruyns – Projectontwikkelaar SERR-RESOC Meetjesland (begeleidster diversiteitsplannen bij Vlaemynck)
- Gert De Wint – Sectorconsulent diversiteit EDUplus (begeleider diversiteitsplannen en opleiding bij Vlaemynck)