

Pralinart

*Bakkerij
Verelst*

Herbafrost

Ter Beke

*Brouwerij
Martens*

Olympia

Lekker divers!

Rabbit

Unifrost

Sanpareil

Sivafrost

**Praktijkvoorbeelden van diversiteit
in de voedingsindustrie**

10 bedrijven vertellen

Lekker divers? Het werkt.

In deze publicatie vind je 10 verhalen van 10 bedrijven en hun medewerkers. Over een divers samengesteld personeelsbestand. Over moeilijke instroom en initiatieven om dit aan te pakken. Een beetje theorie over diversiteitsplannen en vooral veel praktijk.

Vanuit IPV vonden wij het belangrijk om deze verhalen in de kijker te zetten. Want 'diversiteit' is voor ons geen onderwerp van discussie, het is gewoon eigen aan de samenleving en de arbeidsmarkt van vandaag. We moeten er alleen nog (beter) leren mee omgaan. De troeven van diversiteit beter uitspelen. De misverstanden en problemen die ermee gepaard gaan, vermijden en wegwerken. En dat hebben de bedrijven in deze publicatie gedaan en doen ze nog steeds: werk maken van diversiteit, letterlijk en figuurlijk. Niet alleen omdat ze ervan overtuigd zijn dat het maatschappelijk verantwoord is, maar ook en vooral omdat ze er de economische voordelen van zien. Want diversiteitsacties komen alle medewerkers en het gehele bedrijf ten goede.

We wensen je veel leesplezier én inspiratie!

Het IPV-team.

IPV, het opleidingscentrum van en voor de voedingsindustrie

Je kan een beroep doen op de dienstverlening van IPV voor al je werknemers uit de paritaire comités 118 (arbeiders voedingsindustrie) en 220 (bedienden voedingsindustrie).

IPV

- organiseert opleidingen voor je huidige of toekomstige medewerkers, gratis of tegen een sterk gereduceerd tarief
- geeft advies om je opleidingsbeleid verder uit te werken
- stimuleert opleiding en instroom in je bedrijf via steunmaatregelen
- ondersteunt je om gebruik te maken van de steunmaatregelen van federale, regionale en Europese overheden inzake opleiding en personeelsbeleid
- geeft opleiding en begeleiding over voedselveiligheid en autocontrole
- biedt ondersteuning aan werknemers die bedreigd worden door herstructurering, sluiting of collectief ontslag

Meer info kan je vinden op www.ipv.be. IPV staat open voor elke vraag. Contacteer ons op 02/52 88 930.

Inhoud

- p. 4 1. **Sivafrost**
Diversiteit op de werkvloer is een maatschappelijke én economische must!
- p. 7 2. **Sanpareil**
Via je mensen kan je als bedrijf het verschil maken.
- p. 10 3. **Unifrost**
Het grootste onrecht is het voorrecht.
- p. 12 4. **Rabbit**
Omgaan met verschillen, dat moet je leren.
- p. 15 5. **Olympia**
Een goede mix is als een lekker dessert, het smaakt naar meer.
- p. 18 6. **Brouwerij Martens**
Werkpleklerin, een meerwaarde voor elk bedrijf en elke werknemer.
- p. 21 7. **Herbafrost**
Ons bedrijf kruidt diversiteit met opleiding en begeleiding.
- p. 24 8. **Bakkerij Verelst**
Coaching is dé hefboom voor een sterke ploeg.
- p. 27 9. **Ter Beke**
Wij houden van mensen en een 'no-nonsense'aanpak.
- p. 30 10. **Pralinart**
Het draait allemaal rond competenties!
- p. 32 Wat zijn 'projectontwikkelaars' en wat kunnen zij voor u doen?
- p. 35 De verschillende types diversiteitsplannen

IPV dankt alle bedrijven voor hun eerlijke en openhartige bijdrage aan deze publicatie. Ook dank aan Karline, Myriam en Johan om mee te denken.



1. Sivafrost

Diversiteit op de werkvloer is een maatschappelijke én economische must!

Bij Sivafrost draait alles om diepvriesproducten. “Koude is cool!” luidt de slogan op hun onthaalbrochure voor nieuwe medewerkers. Vrachtwagens rijden af en aan en heftrucks laden en lossen. Vaardige chauffeurs laden op een ongelooflijk tempo de paletten uit. Andere medewerkers plaatsen de kartons in invriesrekken. Alles verloopt netjes en gestructureerd. Iedereen weet duidelijk wat zijn taak is. De dienstverlenende activiteiten van Sivafrost hadden aanvankelijk vooral te maken met vlees, nu gaat het ook om groenten en afgewerkte voedingsproducten.

“We voelen ons betrokken bij de manier waarop het bedrijf draait. Er wordt naar ons geluisterd en er wordt tijd gemaakt voor onze ideeën en suggesties”

“De belangrijkste factor in het hele proces, daar waar onze kwaliteit mee staat of valt,” zegt Simone Van Asten, gedelegeerd bestuurder, “dat zijn onze medewerkers.” Momenteel werken er 23 mensen in vast dienstverband. Deze ploeg wordt continu aangevuld met ongeveer 10 interimarissen. Interimarbeid is het meest gebruikte wervingskanaal in dit bedrijf. Een perfecte manier om te zien of mensen passen binnen het bedrijf en de job aankunnen. Mensen beginnen met de meest eenvoudige manuele taken en leren omgaan met de verschillende materialen, binnen verschillende ploegen. Simone: “Sommigen haken al na een paar uur af. Maar mensen die echt willen werken én een aantal basiscompetenties hebben, die komen via interim in vast dienstverband en promoveren zelfs tot heftruckchauffeur. Soms werven we ook vrouwelijke interims aan, vooral voor de lichtere taken in de verpakkingsafdeling.”

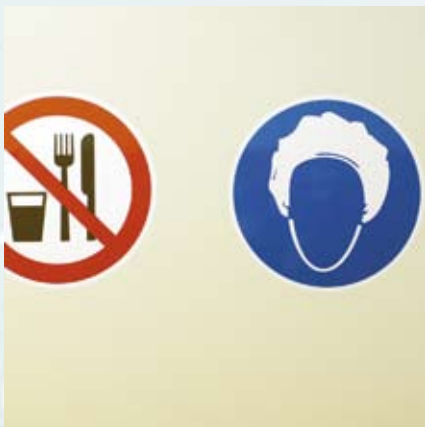
Het personeelsbestand kan je gerust “divers” noemen. Twee van de vaste medewerkers zijn van allochtone afkomst, bij de interimarissen zijn er altijd allochtone werknemers en ook jongeren uit het deeltijds onderwijs krijgen kansen. “Diversiteit? Voor mij betekent dat vooral dat je de mensen op de werkplek leert omgaan met de veranderingen in de maatschappij”, zo vertelt Simone nog. “Het aanbod aan goede werkkrachten is enorm verminderd en ook de mentaliteit van werknemers is veranderd. Soms zijn oudere werknemers nog het meest bereid om hard te werken, maar jammer genoeg kunnen ze dat fysiek vaak niet meer aan. Door de aard van het werk moeten we mensen hebben die fysiek onze jobs aan kunnen, vooral jongeren dus. Maar we vinden weinigen bereid om dit soort werk te doen. Vroeger vonden we zonder problemen kandidaten, nu zijn we blij als we er af en toe eens eentje ontdekken. Het tijdperk waarin de Belgische economie kon draaien op het aanbod van jonge, blanke mannen is voorbij. Diversiteit heeft niet alleen een economische meerwaarde, streven naar meer diversiteit in je bedrijf is gewoon een maatschappelijke én economische must.”



Fouad Arroun: “Weet u, dit is een familiebedrijf”, vertelt Fouad Arroun die reeds 7 jaar bij Sivafrost aan de slag is, “en dat merk je aan de manier waarop de directie omgaat met het personeel. We voelen ons betrokken bij de manier waarop het bedrijf draait. Er wordt naar ons geluisterd en er wordt tijd gemaakt voor onze ideeën en suggesties. Zo hebben we samen een oplossing gezocht voor de steeds langere wachttijden voor het laden van de producten in de vrachtwagens van onze klanten. We hebben een nieuwe ruimte gecreëerd waarin we de goederen meer vooraf klaar kunnen zetten en zo gaat het laden veel vlotter.”

Fouad begon als interimkracht en kon dankzij interne opleiding opklimmen tot heftruckchauffeur. “Er wordt veel belang gehecht aan opleiding”, zegt Fouad, “en dat vind ik goed, want ik leer graag nieuwe dingen bij. Het bedrijf heeft er ook voor gezorgd dat ik zelf ook opleiding kan geven, waardoor de inwerking van nieuwe mensen vlotter verloopt. Zeven jaar geleden was dat anders. We zien dat het nu goed gaat met bedrijf en daar zijn we trots op, want dat is ook te danken aan het feit dat wij ons werk goed doen.”

“Diversiteit? Voor mij betekent dat vooral dat je de mensen op de werkplek leert omgaan met de veranderingen in de maatschappij”



Maar omgaan met diversiteit loopt niet altijd van een leien dakje. Soms zijn er wrijvingen, conflicten, misverstanden. De aanpak van Sivafrost is open en duidelijk: alle betrokkenen zo snel mogelijk aan tafel en praten, tot alles duidelijk is én opgelost. Niet wachten tot de zaak escaleert, maar snel ingrijpen. Door deze gesprekken weten de medewerkers ondertussen dat de belangrijkste waarde bij Sivafrost 'respect' is. "Respect voor elkaar, de producten en het werkmateriaal. Als je niet op een respectvolle manier omgaat met de producten waarmee je werkt, is het vlug afgelopen. En om respectvol om te gaan met de producten, moet je eerst en vooral op een goede manier kunnen samenwerken met je collega's. Zo'n houding straalt af op de kwaliteit van je diensten aan de klant."

"Het diversiteitsplan heeft veel mogelijk gemaakt", vertelt Simone. "Zoals nog meer werken rond communicatie. Bij de ploegenwissel bijvoorbeeld. Zorgvuldig communiceren zodat je elkaar niet verkeerd begrijpt. De werknemers betrekken bij zoveel mogelijk dingen die een effect hebben op hun job. En via een goede communicatie kun je de samenwerking tussen mensen verbeteren en verhoog je automatisch het niveau binnen een ploeg. De ploegen komen bijvoorbeeld regelmatig een uurtje bij elkaar. Samen zoeken ze naar oplossingen om knelpunten aan te pakken. Ze leren van elkaar, het respect voor elkaar groeit en nieuwelingen worden gemakkelijker geïntegreerd."



“Om respectvol om te gaan met de producten, moet je eerst en vooral op een goede manier kunnen samenwerken met je collega’s. Zo’n houding straalt af op de kwaliteit van je diensten aan de klant”



Simone Van Asten

Via het diversiteitsplan en bijkomende financiële ondersteuning via de IPV-adviescheques werd ook samengewerkt met een consultant. De consultant werkte ondermeer fiches uit voor de verschillende werkposten, ondersteunde de hervorming van louter taakgerichte functieprofielen naar competentieprofielen en begeleidde het invoeren van persoonlijke opleidingsplannen voor medewerkers. “In de werkpostfiches is de informatie zo duidelijk dat het zelfs voor een directeur mogelijk moet zijn om de machine te bedienen”, grapt Simone. “We hebben via het diversiteitsplan ook een onthaalboekje voor nieuwe medewerkers en een checklist om de vorderingen van elke nieuwe medewerker nauwgezet op te volgen”. De checklist is uitgewerkt in de vorm van gedragsindicatoren. Die gedragsindicatoren vertellen op welke manier de medewerkers in de praktijk moeten omgaan met de waarden van Sivafrost. Per medewerker wordt bijgehouden in welke mate de gedragsindicatoren te observeren zijn. Nuttig om feedback te geven en te krijgen. Het invullen van de checklist met gedragsindicatoren kost de productieverantwoordelijken weinig tijd en moeite. Dat is een belangrijke reden waarom het instrument ook effectief gebruikt wordt.

Een nieuwe stap in het diversiteitplan is het werken met peterschap. Ze zijn er nog niet helemaal uit hoe ze het precies gaan doen. Wellicht blijft Simone zelf het onthaal doen van nieuwe medewerkers en wordt de begeleiding nadien overgedragen aan een expert-instructeur. Die peter krijgt tijd om te investeren in de opleiding van zijn pupil. “Je voelt aan dat mensen zich op die manier mee verantwoordelijk voelen voor de prestaties van een nieuwe medewerker. Ze geven automatisch meer feedback, ook aan mij”, vertelt Simone.

Sivafrost investeert ook algemeen in het welzijn en de tevredenheid van de medewerkers. Simone: “Twee jaar geleden heb ik een brief geschreven aan alle medewerkers en gevraagd naar goede en slechte punten van het bedrijf. Op die manier kreeg ik veel input voor verbeterpunten. En die input is nog steeds het kader waarbinnen we verder werken. Dat gaat over veel zaken, zoals de infrastructuur, maar ook het gratis spuitje tegen de griep. We stellen elk jaar een concreet actieplan op en zo gaan we stelselmatig vooruit.”



2. Sanpareil

Via je mensen kan je als bedrijf het verschil maken

Sanpareil wordt bevolkt door mannen en vrouwen met rode en blauwe mutsjes, met witte en blauwe kledij. En dat heeft te maken met hygiëneregels. Rode mensen mogen alleen door rode deuren en blauwe mensen alleen door blauwe. Wie van de ene afdeling naar de andere moet, wisselt dus van kledij. Voor een vleesverwerkend bedrijf met een omzet van 11,5 miljoen euro is hygiëne geen luxe, maar noodzaak. Daarom is de paté die ze maken ook zo lekker natuurlijk.

“Ik heb de verantwoordelijken echt zien veranderen. Ze gingen veel beter samenwerken, over de verschillende afdelingen heen. Ze gingen elkaar beter begrijpen”

“Er zijn ongeveer 90 mensen in vast dienstverband en op het einde van het jaar komen daar telkens ongeveer 70 interimarissen bij. Een bont gezelschap, want we hebben 7 nationaliteiten in huis en je hoort op de werkvloer allerlei talen door elkaar”, vertelt Paul Van Itterbeeck die verantwoordelijk is voor de productie. “We hebben daar weinig problemen mee en de reden daarvoor is eenvoudig: we vinden nauwelijks Vlamingen die bereid zijn om hier te werken. Het is zwaar werken in de vleesindustrie. Vlees is niet het meest aangename product en je moet ook vaak in de kou werken.”

Het diversiteitsplan is er gekomen omdat er een reële nood was aan instrumenten om nieuwe mensen en laaggeschoolden snel in te werken. De belangrijkste acties waren gericht op het uitwerken van machine-instructies. Paul vertelt: “We hadden heel veel nieuwe mensen tijdelijk in huis en in de verpakking hadden we een chronisch gebrek aan machineoperatoren. Dat zijn vooral lager opgeleiden en allochtonen die niet alleen machines moeten kunnen bedienen, maar ook instructies moeten kunnen lezen, interpreteren en uitvoeren. We wilden instructies die op maat geschreven zijn. Geen literatuur, maar korte en duidelijke teksten, aangevuld met foto's en tekeningen die voor iedereen begrijpbaar zijn. Dit zou de doorstroommogelijkheden van elke werknemer in het bedrijf verbeteren. Het was een serieuze inspanning, maar we deden het graag.” Daarnaast werd er ook geïnvesteerd in opleiding. “Ik wist dat we zeker opleiding nodig hadden voor de verantwoordelijken. En dat het daarbij vooral zou moeten gaan om communicatie, op een efficiënte en correcte manier omgaan met mensen. Dat was niet alleen belangrijk voor de doelgroep van allochtonen, maar voor alle mensen die bij Sanpareil werken”, verklaart Paul. “Hoe stuur je een afdeling, een groep mensen? Hoe zorg je ervoor dat de medewerkers je helpen bij het bereiken van een doelstelling?”



Pascale Carleer: “Ik was betrokken bij de opleiding voor meestergasten. Het was enorm leerrijk om te horen op welke manier je best praat met mensen, wat er belangrijk is”, vertelt Pascale, meestergast in de verpakkingsafdeling. “Vooral in probleemsituaties ga ik op een totaal andere manier om met mensen. Ik benader een probleem eerst positief en probeer te achterhalen waarom het zich stelt. Door de opleiding ga je meer nadenken over hoe je mensen aanspreekt en we hebben als meestergasten beter leren samenwerken.”

Pascale maakte ook de werkinstructies voor haar afdeling. “Ik ben er gewoon aan begonnen. Op een gewone werkdag, terwijl de lijn volop draaide, ben ik begonnen met foto's maken en daarna heb ik de instructies geschreven. We hebben dat een paar keer opnieuw moeten doen, want bij het uittesten merk je toch dat je iets vergeten bent of dat je iets beter op een andere manier omschrijft.” Ook Pascale is blij met het diversiteitsplan: “We werden van bij het begin overal bij betrokken. En de resultaten van het plan zijn vandaag nog steeds merkbaar aanwezig in het bedrijf. Het zijn geen papieren die in de kast blijven liggen.”

“De resultaten van het plan zijn vandaag nog steeds merkbaar aanwezig in het bedrijf. Het zijn geen papieren die in de kast blijven liggen”





Zo gezegd, zo gedaan. De instructies werden uitgeschreven samen met een consultant én met de werknemers. “Nu hebben we voor de hele afdeling instructies die beschikbaar zijn op de werkvloer en consulteerbaar voor wie het nodig heeft”, vertelt Paul. “Ik heb de mensen gemotiveerd om mee te werken door hen te wijzen op de elementen die ons sterker zouden maken. Voor de verantwoordelijken ging dat om het volgen van de opleiding. Ik wilde niet dat ze zich verplicht zouden voelen om de opleiding te volgen, ze moesten zelf de wil hebben om te leren en te verbeteren. En die aanpak heb ik ook gebruikt bij het uitwerken van de instructies.” De opleiding was klassikaal, met veel praktijkoefeningen, discussies en besprekingen. Ook ludieke oefeningen, waarin bepaalde situaties die je dagelijks in de praktijk tegenkomt, sterk overdreven werden. En de ideeën bleven echt hangen. Omdat het heel herkenbare zaken waren. Hoe pak ik iemand aan die me niet begrepen heeft? Hoe communiceer ik duidelijk? Hoe word ik assertiever?



“Onze medewerkers weten nu dat de mate waarin mensen goed functioneren ook afhankelijk is van de manier waarop zij communiceren”



Paul Vanitterbeek

“Ik heb de verantwoordelijken echt zien veranderen. Ze gingen veel beter samenwerken, over de verschillende afdelingen heen. Ze gingen elkaar beter begrijpen. En ze gingen hun medewerkers beter begrijpen. Deze grote verandering was ook nodig om de interimarissen en nieuwkomers in drukke periodes op een vlotte en gepaste manier zo snel mogelijk in te werken. Zowel de opleidingen als de instructies hebben een enorm effect gehad op de manier waarop gekeken wordt naar de interimarissen die ons komen helpen. En dat woordje ‘helpen’ is belangrijk hé. Nu zijn het mensen die ons komen helpen, vroeger waren het ‘de interims’. Onze medewerkers weten nu dat de mate waarin mensen goed functioneren ook afhankelijk is van de manier waarop zij communiceren. Die klik is er gekomen dankzij het diversiteitsplan.” Maar dat is nog niet alles volgens Paul: “De manier waarop je met je mensen omgaat vertaalt zich ook in het rendement. Ik durf te zeggen dat we een betrouwbaarheid hebben van 99%. Vroeger liep het anders en was het soms een echte chaos.” Voor Paul draait diversiteit om de grote verscheidenheid aan nationaliteiten, maar situeert diversiteit zich nog op andere vlakken. “Ook laaggeschoolden vormen een aparte groep, want je verwacht als werkgever steeds meer van die mensen. Ze moeten steeds complexere processen besturen en dat is ook diversiteit”, voegt hij eraan toe.



Een derde actie in het diversiteitsplan is het aanwervingsbeleid. “Wanneer we mensen aanwerven, kijken we wat we in de toekomst nodig hebben. We werven dus niet aan op basis van wat we nu nodig hebben, maar trachten de competenties in kaart te brengen die we op langere termijn nodig zullen hebben in de afdeling of het bedrijf”, vertelt Paul. “We testen de sollicitanten op hun competenties en die testen maken de selectie objectiever. Iedereen krijgt gelijke kansen. We zoeken ook niet langer naar mensen met bepaalde diploma’s. Voor de functie van arbeider bijvoorbeeld zoeken we naar mensen die handig zijn, die arbeidsethos hebben en op termijn in staat zullen zijn om met machines te werken. Ze moeten geloven in een machine, weten wat een machine is en aandacht hebben voor de veiligheid. Ook nauwkeurig werken en de juiste ingesteldheid hebben inzake hygiëne zijn belangrijke criteria. Attitudes verander je niet zomaar. Als je de basis hebt, dan kan je de rest hier leren.”

Paul en Sanpareil zijn tevreden met wat ze hebben bereikt via het diversiteitsplan. Al wist hij in eerste instantie niet dat hij daar behoefte aan had. Op zijn vraag naar mogelijke middelen voor deze acties, kreeg hij bezoek van mensen van IPV en RESOC. Zij vertelden hem over het diversiteitsplan. Zo ging de bal aan het rollen en hij kan het collega’s alleen maar aanraden. “Een goed personeelsbeleid zal in de toekomst misschien nog het enige zijn waarmee je je als bedrijf van de concurrenten kan onderscheiden. En personeelskosten liggen hoog in Vlaanderen, je mag dus niet twijfelen om acties op te zetten waardoor die enorme investering nog beter gaat renderen,” zo besluit Paul.



3. Unifrost

Het grootste onrecht is het voorrecht

“Eigenlijk is het allemaal begonnen met vlas”, vertelt Tonny Wullaert, HRM Workers in Unifrost. “Dat was het eerste product dat op deze locatie verwerkt werd. Toen die industrie instortte, is de stichter van het bedrijf op zoek gegaan naar andere activiteiten. Vandaag zijn we producent, verpakker en verkoper van diepvriesgroenten. Unifrost is het oudste bedrijf binnen de Dujardin Foods groep.”

“De mensen gaan nu bewuster om met verschillen, ze zijn er meer mee bezig”

Ongeveer 100 van de 250 arbeiders van Unifrost zijn vrouwen. In de productie is door het fysiek zwaardere werk het aandeel vrouwen kleiner. Er zijn ongeveer 35 allochtonen, voornamelijk uit Noord-Frankrijk, en die zijn terug te vinden in alle functies, tot en met operator. Tonny: “We organiseren onze opleidingen zelf en door het taalprobleem is het volgen van een opleiding niet eenvoudig. Gewone gesprekken voeren en afspraken maken lukt wel, maar opleidingen vergen toch nog een betere kennis van het Nederlands.”

De eerste diversiteitsacties werden opgezet in het kader van een instapplan. Daarna is het bedrijf overgeschakeld naar een diversiteitsplan. “Via diversiteitsacties hebben we eerst geprobeerd om de toegang tot het bedrijf voor kansengroepen te verbeteren”, zo vertelt Tonny. “Zo hebben we de onthaalbrochure vernieuwd, het arbeidsreglement vertaald naar het Frans en opleidingen georganiseerd voor de mensen die het allereerste onthaal doen. Wij willen de mensen die hier nieuw beginnen werken op hun gemak stellen. Met aandacht voor de cultuurverschillen. De opleidingen betreffende het onthaal gingen door in het bedrijf zelf en werden gegeven door Novare aan de hand van rollenspelen.” Daarnaast werden ook sensibiliseringsacties ondernomen. Zoals een ludieke actie rond diversiteit samen met de afgevaardigden van de vakbond. Zij hadden zich ter gelegenheid van een personeelsoverleg geschminkt in de meest gekke en felle kleuren. Kwestie van te visualiseren wat ‘verschillend zijn’ wel en niet betekent. Bovendien hangen er nu in het hele bedrijf affiches met foto’s van werknemers en uitspraken over diversiteit, verschillen en racisme.

Bij de overstap van een instapplan naar een diversiteitsplan werden een deel van de acties opnieuw herhaald. Tonny: “Duidelijk maken dat je diversiteit belangrijk vindt, dat bereik je niet door eenmalige acties. Je moet acties herhalen én nieuwe initiatieven nemen. Zo gaan we bijvoorbeeld grote borden plaatsen met een plattegrond van de firma, zodat mensen zich beter kunnen oriënteren. Dit klinkt misschien evident, maar het zijn juist zo’n eenvoudige, praktische acties die nieuwelingen op hun gemak stellen.” De opleiding van de mensen die het onthaal doen, krijgt een vervolg via een peter- en meterschapsproject. “De peters en meters zorgen voor de opleiding van nieuwkomers op hun werkpost”, licht Tonny toe. “We hebben

de kandidaat-peters en –meters zorgvuldig geselecteerd. En we gaan werken aan de manier waarop ze gepast kunnen inspelen op leerbehoeften van mensen, maar ook de manier waarop ze ervoor kunnen zorgen dat mensen zich goed voelen in hun job. Ook de interne opleiders worden hierbij betrokken. Dat zijn de lijnoperatoren die uitleg geven rond technische aspecten van de job. De peter of meter werkt meer rond arbeidsattitudes en geeft feedback, de interne opleiders volgen het ‘kunnen’ van de nieuwkomers op”

De doelstellingen van het diversiteitsplan zijn duidelijk. Tonny: “De aanleiding voor het diversiteitsplan was het feit dat één van onze vakbondsafgevaardigden geconfronteerd werd met racistische uitspraken. Daarom vonden wij het nodig om mensen bewust te maken van de verschillen tussen werknemers. Maar wij doen dit ook uit eigenbelang. Een goede werksfeer is goed voor een bedrijf.” Het diversiteitsplan bood daarbij een kader, maar ook na de afloop van het plan moet je daar verder blijven aan werken, zo merkt Tonny op. “De mensen gaan nu bewuster om met verschillen, ze zijn er meer mee bezig. En iedereen weet dat discriminatie of racisme hier niet getolereerd worden. Dit duidelijk communiceren en consequent reageren zorgen ervoor dat dergelijk gedrag niet meer voorkomt. Mensen die dan toch hier en daar onaangepast gedrag vaststellen, wat in zo’n grote groep sporadisch gebeurt, weten dat ze gesteund worden en komen er veel gemakkelijker mee naar buiten. Ze weten dat de directie achter hen staat.”

“Mensen die dan toch hier en daar onaangepast gedrag vaststellen weten dat ze gesteund worden en komen er veel gemakkelijker mee naar buiten. Ze weten dat de directie achter hen staat”



“Duidelijk maken dat je diversiteit belangrijk vindt, dat bereik je niet door eenmalige acties”

Is er een verschil tussen Franse en Vlaamse allochtonen? “Ja en neen. Onder de Fransen zijn er misschien meer mensen die nog bereid zijn om echt hard te werken, maar eigenlijk willen ze allemaal hetzelfde, ze willen vooruit in het leven. Het feit dat allochtonen strikter leven volgens de regels van hun geloof is geen probleem. Iedereen weet dat we respect hebben voor verschillen, maar dat er ook regels zijn die iedereen moet volgen. Daar zijn we heel duidelijk in. Extra pauzes om te bidden worden hier bijvoorbeeld niet gegeven. Iedereen heeft recht op pauzes, maar dat is voor iedereen hetzelfde recht.”

Het gebrek aan (goede) kandidaat-werknemers in de voedingssector heeft volgens Tonny weinig te maken met de profilering van de sector: “We hebben misschien wel een slecht imago, maar dat is niet terecht. Want het is helemaal niet zo dat de lonen lager zijn of de werkomstandigheden zwaarder. Ik weet dat daar hardnekkige verhalen over de ronde doen. We moeten nog een aantal vooroordelen wegwerken, maar we zijn wel één van de meest standvastige sectoren. Dit betekent bijvoorbeeld dat je werkzekerheid hebt als je je werk goed wil doen.”



4. Rabbit

Omgaan met verschillen, dat moet je leren

“Investeren in mensen is investeren in kwaliteit en dus ook investeren in het bestaan van ons bedrijf”, zegt Regine Van Ackere. “Daarom zijn we gestart met een diversiteitsplan. We hadden een visie, een beleidskader, en daarin was opleiding en begeleiding van alle personeelsleden de centrale factor. Dat was ons plan en daarvoor zijn we op zoek gegaan naar middelen. Die vonden we in de mogelijkheden die een diversiteitsplan biedt, maar ook bij het ESF bijvoorbeeld.”

Regine was jarenlang personeelsverantwoordelijke van Rabbit NV en werkt nu op zelfstandige basis voor het bedrijf. Rabbit is marktleider in België als het gaat om groenten-, pasta- en fruitsalades. Kwaliteit, natuurlijkheid en de versheid van de ingrediënten zijn de pijlers van hun concept. Enkel dagverse groenten en salades die aan de strengste kwaliteitseisen voldoen, worden aanvaard. De hele productieketen wordt bewaakt en de traceerbaarheid is gegarandeerd. Het bedrijf heeft 40 à 45 werknemers in dienst, maar in piekperiodes kunnen het er 2,5 keer zoveel zijn. Ongeveer 70% daarvan zijn arbeiders en daarvan zijn 75% vrouwen en 35% allochtonen.

“Het was dan ook een bewuste keuze om te investeren in alle personeelsleden en niet alleen in mensen uit kansengroepen”

“Onze visie waarmaken is alleen mogelijk dankzij grote investeringen in opleiding en begeleiding. Wij werken met ‘just in time’-leveringen én dagverse voeding. Er worden hier 80 varianten gemaakt, maar we weten pas de dag zelf wat en hoeveel er geproduceerd moet worden. Dit vraagt dus heel veel discipline en flexibiliteit van onze medewerkers. Bovendien voldoet het bedrijf aan zeer hoge kwaliteitseisen”, zo vertelt Regine. “Het was dan ook een bewuste keuze om te investeren in alle personeelsleden en niet alleen mensen uit kansengroepen. Door die totaalbenadering werd echte integratie mogelijk. Mensen uit kansengroepen als afzonderlijke groep behandelen, zou in onze ogen het tegenovergestelde effect hebben gehad.”

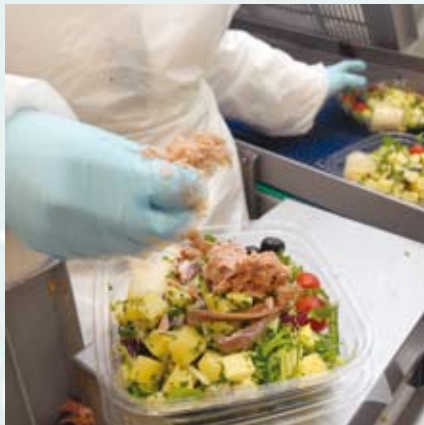
Toch waren er specifieke effecten. Regine: “Via het diversiteitsplan kregen we aandacht voor de bijzondere noden van een aantal groepen in ons personeelsbestand. Je wordt je meer bewust van het feit dat er inderdaad verschillen zijn, verschillen die extra aandacht vragen of een andere aanpak.” Een voorbeeld hiervan is het onthaalbeleid voor nieuwe medewerkers. “Nieuwkomers inleiden is hier niet gemakkelijk”, zo licht Regine toe. “Er moet heel veel aan bod komen. Om te peilen of mensen onthouden hebben wat die eerste halve dag verteld wordt, stellen we achteraf 15 vragen. Om bij Rabbit te kunnen beginnen, moet je 12 van de 15 vragen juist



Donny Verkammen: “Donny Verkammen is kwaliteitsmanager: “Bij Rabbit zijn we ervan overtuigd dat we de kwaliteit van onze producten maar kunnen verhogen als elke medewerker kwaliteit belangrijk vindt en betrokken is bij acties die de kwaliteit van producten kan verhogen. Daarom hebben we de WIBIT-methode ontwikkeld. WIBIT staat voor ‘Would I buy it?’”

Pardon? “Als we een nieuw product introduceren, doen we eerst proeven op de werkvloer. Elk element in het productieproces wordt samen met de medewerkers bekeken: de samenstelling, de plaats en de volgorde van de productiestappen, maar ook de administratieve processen. Als het product in een eerste versie gemaakt kan worden, nodigen we alle medewerkers uit op een WIBIT-vergadering. Iedereen, van de interim-medewerkers tot en met de afgevaardigd bestuurder, krijgt informatie over het nieuwe product. We geven meer info over de klant, de opstartdatum van de productie, de gevraagde hoeveelheden, de gevolgen voor de werkdruk,... Daarna mag iedereen proeven. Bij het proeven is diversiteit zeer belangrijk. De kopers van de producten van onze klanten zijn ook hoog- en laaggeschoolden, Vlamingen en mensen van een vreemde origine, mannen en vrouwen. De feedback die we op die manier krijgen, wordt gebruikt om correcties te doen.”

“Bij het proeven is diversiteit zeer belangrijk. De kopers van de producten van onze klanten zijn ook hoog- en laaggeschoolden, Vlamingen en mensen van een vreemde origine, mannen en vrouwen”



beantwoorden. Door het diversiteitsplan werden we er ons van bewust dat je een goede kennis van het Nederlands moet hebben om die vragen correct te beantwoorden. Voor een aantal allochtonen en ook laaggeschoolden is dit niet evident. Daarom krijgen mensen die de norm niet halen, de kans om de test mondeling af te leggen. Op die manier wordt toch al het lezen en schrijven van het Nederlands vermeden en meet je wat echt gemeten moet worden. Voor kandidaten die competenties hebben maar onvoldoende kennis van het Nederlands, wordt een actieplan opgesteld. En dit wordt opgevolgd via evolutiegesprekken met de medewerker.”

De evolutiegesprekken zijn belangrijk bij Rabbit. Jaarlijks wordt elke medewerker beoordeeld op 5 generieke competenties en een aantal functiegerichte competenties. Eén competentie is discipline. Het meten van deze competentie werd dankzij het diversiteitsplan bijgestuurd. Regine: “Vroeger zat alles onder één en dezelfde noemer. Door hierover te discussiëren hebben we beslist om een onderscheid te maken tussen kennis en het toepassen ervan. En door deze opsplitsing hebben we vastgesteld dat vooral allochtonen positiever scoren. Bovendien hebben we gemerkt dat een meer gedetailleerde omschrijving ook effect had op de ontwikkeling van een competentie. Mensen die minder goed scoren op kennis, sturen we bijvoorbeeld anders bij dan medewerkers die minder goed scoren op toepassen. Op deze manier zie je echt vooruitgang en zelfs in die mate dat mensen kunnen doorgroeien naar een meer leidinggevende functie.”



“Het hele systeem, met vele kleine dingen en een aantal grote, heeft ervoor gezorgd dat we bij elke audit voor het behalen van een kwaliteitslabel pluimen krijgen”



Regine Van Ackere

Bij Rabbit wordt geïnvesteerd in opleidingen op verschillende niveaus. In eerste instantie kregen alle leidinggevendenden een opleiding in communicatie en leiding geven. Hiervoor werd een externe coach aangetrokken via Impact. Die begeleidt ook vandaag nog het traject. “De opleiding was zeer doorgedreven en gebeurde aan de hand van concrete cases in het bedrijf. Bovendien werd de coaching op maat van de deelnemer georganiseerd. Voor de ene leidinggevende ging het meer in de richting van gepast communiceren, voor de andere over medewerkers motiveren. We hebben mensen echt zien groeien doorheen de opleiding. Een vrouw die leiding geeft aan allochtone mannen is bij Rabbit perfect mogelijk, juist door die individuele coaching”, vertelt Regine.

Ook de medewerkers werden betrokken bij het opleidingsgebeuren. ‘Wat moet ik juist doen en hoe doe ik het juist?’ was de eerste invalshoek. Daarvoor werden werkfiches en functiematrices gebruikt. En de opleiding gebeurde via werkplekleren. Maar ook andere opleidingen werden vertaald naar operatoren, zoals het voeren van evolutiegesprekken. Regine: “Eerst ging het vooral om het sensibiliseren van de mensen: waarom zijn dergelijke gesprekken nodig en nuttig? Daarna kregen zij opleiding in het voorbereiden én het voeren van het gesprek. Als je ziet welke schitterende voorbereiding sommige mensen maken of op welke manier moeilijke punten in een gesprek naar voor worden gebracht, dan pas word je je bewust van de verborgen competenties die sommige laaggeschoolden in zich hebben. En het zijn juist die competenties die duidelijk maken wie potentieel heeft om door te groeien.”

De drijfveer achter dit alles? “Het streven naar kwaliteit. En dat maakt de grote investering verantwoord”, vertelt Regine. “Het hele systeem, met vele kleine dingen en een aantal grote, heeft ervoor gezorgd dat we bij elke audit voor het behalen van een kwaliteitslabel pluimen krijgen. Bovendien scoren we heel goed op elke doorlichting die een klant hier doet. Als we dit niet zouden doen, zouden we gewoon geen nieuwe klanten kunnen aantrekken en zou ons bedrijf niet staan waar het nu staat.”



5. Olympia

Een goede mix is als een lekker dessert, het smaakt naar meer

Olympia is een zuivelbedrijf en bekend van heel veel verschillende producten, zoals lekkere desserts. Ook bij producten van bijvoorbeeld Danone en Vitalac heeft Olympia 'een vinger in de pap'. Ooit was het een kleine melkerij en die is gestadig gegroeid via overnames van andere melkerijen. De krapte op de arbeidsmarkt was de concrete aanleiding om van start te gaan met een instapplan in 2005. Momenteel loopt een diversiteitsplan dat eindigt in 2008.

“De opleidingen waren zelfs zo succesvol dat we bepaalde modules ook gaan organiseren voor een aantal mensen die al langer in dienst zijn. En misschien volgend jaar zelfs voor alle productieoperatoren”

“De negatieve ervaringen van te vroege uitstroom kort na de aanwerving waren vooral manifest bij bepaalde groepen, zoals oudere werknemers. En we hadden het ook zeer moeilijk om vrouwen te vinden en te houden. Samen met VDAB en IPV hebben we onderzocht welke acties mogelijk waren”, vertelt Sabine Lebrocqy, HR-manager. Tot 2005 werkten bij Olympia alleen mannen in de productie. Allochtonen waren alleen te vinden bij de interimkrachten. De diversiteitsacties hebben ervoor gezorgd dat er meer evenwicht is. “Door bewust te werken rond diversiteit en iedereen gelijke kansen te geven zijn dingen veranderd. Principieel werven we nu aan op basis van functieprofielen en competentieprofielen. We gingen adverteren en communiceerden heel duidelijk dat iedereen welkom is. Dat er op een objectieve manier geselecteerd wordt. We houden geen rekening met leeftijd, etnische afkomst, geslacht of wat dan ook.” Nu zijn er 4 allochtonen in dienstverband, 4 vrouwen en een aantal ouderen. “We hebben ook iemand met een handicap in dienst. Voor deze persoon hebben we aangepast werk gezocht. Wij zijn een familiebedrijf en dat betekent ook een sociaal bedrijf”, voegt Sabine eraan toe. “En soms zijn er bij de interimkrachten ook laaggeschoolden met een BUSO-opleiding.”

Om de uitstroom van nieuwkomers te verminderen, werd in eerste instantie geïnvesteerd in extra opleiding en begeleiding, vooral tijdens de eerste maanden. De jobcoach van VDAB suggereerde om mensen te laten starten in een IBO-statuut, een Individuele Beroepsopleiding in een Onderneming. Daardoor kon Olympia mensen met een opleidingstraject laten starten zonder al onmiddellijk een volledig loon te moeten betalen. En de jobcoach van VDAB zorgde voor de begeleiding. “We hebben het IBO-project gecombineerd met een gratis opleiding tot operator in de voedingsnijverheid, samen met VDAB en IPV. Vooral daardoor zijn onze ervaringen met mensen in een IBO-contract sterk verbeterd. Er is een ganse



Andrea: “Voor mij maakt het geen verschil, samenwerken met mannen of vrouwen”, vertelt Andrea die sinds een paar maanden bij Olympia werkt. Ze is van Duitse oorsprong en woont sinds '67 in België. “Ik vind een gemengde omgeving interessanter dan een uniek vrouwelijke of uniek mannelijke omgeving. Omdat de negatieve vrouwelijke en de negatieve mannelijke kantjes dan verminderen. En dat zie je ook als je mensen in de ploeg krijgt van andere nationaliteiten of origines. Ik vind die diversiteit heel verrijkend.”

“Toen ik begon heb ik vooral gekeken, geluisterd, gelezen en genoteerd. Langzaam neem je dan dingen over en doe je ze zelf. Ik ben opgeleid door een collega die het werk heel goed kent en op een bepaald moment word je dan geëvalueerd. Ik vond dat ze me goed geëvalueerd hadden. En ik heb nog veel te leren.” Nog een wens? “Er mogen gerust nog wat vrouwen bij, om het evenwicht nog wat te verbeteren. Want hoe meer vrouwen er zijn, hoe sneller ze werk zullen maken van een eigen kleedruimte per afdeling en vrouwelijke werkkledij. Maar, ik ben ontzettend blij met deze job en maak er graag reclame voor!”

“Ik vind een gemengde omgeving interessanter dan een uniek vrouwelijke of uniek mannelijke omgeving. Omdat de negatieve vrouwelijke en de negatieve mannelijke kantjes dan verminderen”





week opleiding voorzien en daarin zit een technisch luik, omgaan met chemische producten, veiligheid en ergonomie, zuiveltechnologie, HACCP, echt de basiskennis die je nodig hebt om goed te kunnen starten. De opleidingspakketten zijn samen met IPV, de leveranciers en onze eigen mensen uitgewerkt. En de ervaringen zijn goed, want alle mensen die via die opleiding in vast dienstverband zijn ingestroomd, zijn er nog steeds. De opleidingen waren zelfs zo succesvol dat we bepaalde modules ook gaan organiseren voor een aantal mensen die al langer in dienst zijn. En misschien volgend jaar zelfs voor alle productieoperatoren”, vertelt Sabine.

Het diversiteitsplan is in het bedrijf geïntroduceerd via een startvergadering met de directie en de afdelingsverantwoordelijken. Het doel? Meer vrouwen en allochtonen in het bedrijf laten instromen. De reacties waren verdeeld en niet altijd even positief. Daarom werden een aantal principes vooropgesteld. Sabine: “Alle nieuwkomers worden in eerste instantie op dezelfde manier behandeld. We willen niet dat bepaalde groepen door een speciale aanpak gestigmatiseerd worden. Een tweede principe is dat we streven naar een goede mix over alle afdelingen heen. En dat is voor vrouwen niet altijd evident, omdat op sommige plaatsen zeer zware arbeid moet geleverd worden. Maar de mix vlikt de scherpe kanten af, ze leren elkaar appreciëren. Al heeft de eerste vrouw het natuurlijk het moeilijkst gehad en zijn er onderweg ook een paar afgevallen.” Een derde principe is dat ‘fanatiek zijn’ niet getolereerd wordt. Sabine legt uit: “In sollicitatiegesprekken met allochtonen bijvoorbeeld vragen we naar de manier waarop ze hun godsdienst beleven.

“Alle nieuwkomers worden in eerste instantie op dezelfde manier behandeld. We willen niet dat bepaalde groepen door een speciale aanpak gestigmatiseerd worden”



Sabine Lebrocquy

De meeste mensen hier gaan daar op een gezonde manier mee om. We hebben geen fanatieke allochtonen, geen fanatieke vrouwen, geen fanatieke jongeren en geen fanatieke ouderen. Mensen die bij Olympia werken moeten in hun ‘anders zijn’ een zekere maturiteit aan de dag leggen en dat werkt prima. Pas op, in het begin loopt het zeker niet gemakkelijk, maar tot nu toe hebben we alleen positieve ervaringen. Je hebt altijd wel weerstand en vooroordelen, maar geleidelijk aan zijn het vooral de succesverhalen die blijven hangen. En die succesverhalen zorgen ervoor dat de bereidheid om mensen kansen te geven, toeneemt.”

Bij Olympia zijn ze heel tevreden met de resultaten tot nu toe. “We zien dat de sfeer verbeterd is, juist door die mix van jongeren en ouderen, autochtonen en allochtonen.” Maar het kan nog beter. “De projectontwikkelaar heeft mij veel nieuwe ideeën gebracht en ook de andere partners, VDAB en IPV. Op vlak van onthaal en follow-up van nieuwkomers willen we nog korter op de bal spelen, met meer persoonlijk contact. Daarom hebben we nu halftijds iemand aangeworven. Om de dingen die we bedacht hebben in de praktijk en op de vloer te doen leven. Ook inzake selectie willen we nog stappen vooruit zetten. We willen zoveel mogelijk gedrags- en competentiegericht interviewen. We hebben ook testjes ontwikkeld, zodat we een meer realistisch beeld krijgen van kandidaten. En we hebben ook betere afspraken gemaakt met het interimkantoor inzake talenkennis”, voegt Sabine er nog aan toe. “Op termijn zullen we ook nog andere aanpassingen moeten doen, zoals extra kleedruimtes voor vrouwen. En nadenken over hoe we omgaan met 45-plussers die gebruik maken van het recht op tijdskrediet. Of het opvangen van vaderschapsverlof. En zo is er nog een hele lijst van zaken die we willen aanpakken.”

Sabine: “Het financiële is zeker niet de reden om in een diversiteitsplan te stappen. Je moet het doen omdat je diversiteit ziet als onderdeel van de bedrijfscultuur. De middelen van het diversiteitsplan zijn de ‘kers op de taart’, het schouderklopje omdat je goed bezig bent.”



6. Brouwerij Martens

Werkplekieren, een meerwaarde voor elk bedrijf en elke werknemer

Brouwerij Martens ligt onder de kerktoeren in hartje Bocholt en bestaat bijna 250 jaar. De oorspronkelijke brouwerij is nu nog in gebruik als brouwerijmuseum en ontvangst- en vergaderruimte. “Wij moeten heel flexibel werken”, vertelt Mathieu Thys, Senior HR Officer. “Wij zijn een bedrijf dat 90% leeft van private label. Dat betekent dat we het bier brouwen en aan klanten leveren onder hun eigen merknaam. De andere 10% zijn onze eigen merkproducten. We brouwen in een volcontinusysteem en wat gebrouwd wordt, wordt hier ook afgevuld in onze afvullijnen, twee flessenlijnen en een blikkenlijn. Voor ons is de klant koning! We streven ernaar om de klant op een zo kort mogelijke tijd, een zo goed mogelijke kwaliteit te leveren. We vragen op het vlak van flexibiliteit echt veel van onze mensen, daar zijn we ons bewust van.”

“We hebben daarbij ook een aantal 1-punts-lessen, die duren ongeveer 10 minuten. Zo kunnen we de grote hap in kleinere stukjes aanleren”

Rond 2000 werd Brouwerij Martens geconfronteerd met een serieuze krapte op de arbeidsmarkt. Om de instroom te garanderen, startte het bedrijf met het actief rekruteren van vrouwen en allochtonen. Mathieu: “Opeens, na 240 jaar, vrouwen op de werkvloer! Voor mij was dat evident, want ik kwam van een grote multinational, maar niet voor de bestaande werknemers. We hebben de mensen daarin begeleid via cursussen. Eerst gebeurde dat nogal ad hoc, maar het was wel de start van een positief traject dat nu nog loopt.”

“Dankzij het diversiteitsplan kunnen we nu echt spreken van een cultuur van opleiden binnen Brouwerij Martens”, zo vertelt Mathieu. “En de effecten zijn duidelijk. Heel recent nog hebben we 20 uitzendkrachten moeten aanwerven en op 14 dagen waren die mensen operationeel. In vergelijking met vroeger is die inlooptijd enorm ingekort.” In het bedrijf werken 100 arbeiders, waaronder allochtonen en nu ook 6 vrouwen. De operators zijn over het algemeen laaggeschoold. Ook de ploegbazen zijn doorgegroeid van lagere functies. Mathieu: “De concrete acties in het diversiteitsplan waren opleiding, peter- en meterschap en onthaalbeleid. Op het vlak van het onthaal hebben we het ganse arbeidsreglement herwerkt en een onthaalbrochure gemaakt. Deze twee zaken vormen de basis voor een checklist waarmee we nagaan of alle belangrijke zaken bij het onthaal ook daadwerkelijk aan bod komen.”



Mari is van Spaanse afkomst en werkt bijna 7 jaar in de brouwerij. Ze was de allereerste vrouw die werd aangeworven. “Ik had hiervoor nooit met gereedschap of technisch materiaal gewerkt. En het is eigenlijk dankzij wat ik hier geleerd heb, dat ik me thuis ook veel beter uit de slag kan trekken.” De komst van Mari deed veel stof opwaaien, maar is eigenlijk zeer goed meegevallen. “Ik vind dat ik van bij de start zeer respectvol behandeld werd door mijn mannelijke collega’s. En natuurlijk had ik veel bekijks, maar nu vindt iedereen het heel gewoon.”

“We zijn hier ‘onder ons’, de sfeer is goed en we hebben tijd om af en toe een babbel te doen, zolang de machines draaien natuurlijk. En mannen en vrouwen krijgen even veel betaald, er wordt echt geen onderscheid gemaakt. Soms wordt de band stilgelegd om nieuwe dingen uit te leggen en daar houd je dan ook veel meer rekening mee. Je kijkt bijvoorbeeld preventief of alles goed werkt en als er dan toch een fout optreedt ga je veel doordachter te werk bij het zoeken naar een oplossing. Je moet ook niet meer wachten op de ploegbaas. Je controleert het gewoon allemaal zelf, dat is veel leuker.”

“We zien dat het rendement en de kwaliteit stijgen. Die conclusies kunnen we hard maken, omdat we meetpunten hebben geïnstalleerd”



Het bedrijf investeerde ook in een heel opleidingstraject voor de lijn, waar iedere nieuweling doorheen moet. Dat omvat uitleg over hoe de lijn in het algemeen werkt en het bekijken van alle onderdelen en werkplekken. En na elk hoofdstuk is er een onderdeel met vragen die door de nieuweling samen met de chef overlopen worden. Om na te gaan of de man of vrouw de materie begrepen heeft. Mathieu: "Het is niet bedoeld als evaluatie, wel als toetsing of iemand de kennis op een goede manier heeft verworven. En zo gaan we telkens verder. We hebben daarbij ook een aantal 1-punts-lessen, die duren ongeveer 10 minuten. Zo kunnen we de grote hap in kleinere stukjes aanleren." Ook mensen die al langer in dienst zijn, worden bij deze opleiding betrokken. Aan de hand van een jaarlijkse evaluatie wordt een synthese gemaakt van de kennis die ze hebben per werkpost. Samen met de shiftleider wordt dan gekeken welke opleidingsacties nodig zijn om de kennis bij te werken. En zo worden personen soms verschoven naar een andere post om meer kennis op te doen.



“Je moet ook niet meer wachten op de ploegbaas. Je controleert het gewoon allemaal zelf, dat is veel leuker”



Mathieu Thys

“De effecten van het nieuwe beleid zijn meer dan positief. We hadden vroeger bijvoorbeeld een heel hoog verloop bij de interims, ze vertrokken soms al na een uur. Nu hebben we geen verloop meer. Ook in opleidingstijd hebben we enorme winsten geboekt. En we zien dat het rendement en de kwaliteit stijgen. Die conclusies kunnen we hard maken, omdat we meetpunten hebben geïnstalleerd”, vertelt Mathieu. Naast de metingen die gebeuren, is ook de informatie die van de werknemer komt belangrijk. Mathieu: “Mensen die langer in dienst zijn, kunnen feedback geven via hun evaluatie. Ze worden betrokken bij het bepalen van hun eigen jaarlijkse actiepunten. En kunnen tijdens deze gesprekken ook praten over hoe ze zich voelen. Dat betekent natuurlijk dat deze gesprekken in wederzijds vertrouwen gebeuren, anders werkt het niet. De shiftleiders hebben daartoe een opleiding gevolgd, een investering van 3 jaar! Maar het werkt.” “En,” voegt Mathieu er nog aan toe: “via het diversiteitsplan hebben we op managementniveau ook geleerd dat het belangrijk is dat je je richt op één onderdeel. Op een bepaald moment waren we echt overal bezig, met zeer versnipperde acties en dan kan je eigenlijk niets goed afwerken. Daarom hebben we er nu voor gekozen om te focussen op één afdeling en pas als die goed draait, over te schakelen naar de volgende.”

Het werkplekcleren werd in eerste instantie uitgewerkt met een externe consultant, maar dat lukte niet. Het bedrijf besliste toen om intern een stuurgroep op te zetten met diverse verantwoordelijken. Zij schreven teksten aan de hand van een vast stramien. Daarbij lette men heel goed op de volledigheid en juistheid van de informatie. En de manier waarop het geformuleerd was. “Het doel was duidelijkheid en eenduidigheid. Vroeger gaf elke ploegbaas de uitleg op zijn eigen manier en dat was niet steeds correct. Nu doet elke ploegbaas het op dezelfde manier en krijgt elke nieuweling dezelfde informatie. Vroeger kregen nieuwelingen soms twee of drie keer dezelfde uitleg als ze wisselden van ploeg. Nu weet iedereen welke kennis al verworven is, via checklisten en het evaluatiesysteem.” Om het werkplekcleren mogelijk te maken, heeft het management beslist om de lijn regelmatig gedurende 10 minuten stil te leggen. Zodat medewerkers en verantwoordelijken de kans hebben om hun informatie en kennis door te geven en bij te schaven.

Mathieu: “Het bedrijfsleven moet een weerspiegeling zijn van het gewone leven. Dat is eigenlijk de evidentie zelf. Als je mensen uit de kansengroepen weert uit je bedrijf, dan loop je gewoon een hoop inzet, kennis en meerwaarde mis. Bovendien hebben we nu echt een zicht op het kapitaal aan kennis dat we via onze mensen in huis hebben. En we hebben een opleidingsbegroting die correct en efficiënt is. Opleiding volgen om opleidingen te volgen, gebeurt hier niet meer.”



7. Herbafrost

Ons bedrijf kruidt diversiteit met opleiding en begeleiding

De heerlijke geur van basilicum maakt onmiddellijk duidelijk wat de activiteit van Herbafrost in Hulshout is: ze vriezen verse kruiden in. Een jong bedrijf, opgericht in 2000, met vandaag 34 werknemers in dienst en in het hoogseizoen een aantal tijdelijke mensen erbij. De productie is seizoensgebonden en sterk afhankelijk van het weer. Binnen de pool van 34 werknemers zitten 10 nationaliteiten. Links en rechts waren er door die verschillende nationaliteiten een aantal communicatieproblemen. En door de snelle groei moest het bedrijf van de ene op de andere dag een personeelsbeleid uittekenen.

“Het financiële als incentive heeft zo z'n grenzen, werktevredenheid staat daar boven”

“In een kleine groep heb je eigenlijk alles onder directe controle. Als er een vestiging bij komt, breidt je territorium uit, je gaat meer produceren en meer verkopen, je stelt meer mensen te werk en je hebt dus een beter kader nodig”, vertelt Steven Lemmens, verantwoordelijke personeelszaken en ondersteuning algemeen directeur. “De projectontwikkelaars van RESOC hadden dat goed gezien. Ze gaven advies en hebben ons doorverwezen naar de juiste consultant. Voor ons was dat Quadri, een afdeling van de Hogeschool Limburg en erkend door IPV, en we zijn zeer tevreden over de samenwerking. Het feit dat ze erkend zijn door IPV betekent ook dat een deel van de kosten vergoed wordt via de IPV-adviescheques.”

Steven: “Eerst hebben we het onthaalbeleid bekeken, samen met de recente nieuwkomers. We hebben aan hen gevraagd wat zij vonden van het onthaal. Ook de rol van het interimkantoor kwam daarbij aan bod. We zijn vrij ver gegaan in het bekijken van onze samenwerking met het interimbureau. We willen de verrassingen op dag 1 zoveel mogelijk uitsluiten. De mensen moeten weten waar ze terecht komen. In het verleden hadden we mensen die na 1 of 2 uur afhaakten en terug naar huis gingen. Dat is nu allemaal verleden tijd. We hebben infobrochures gemaakt en ervoor gekozen om te werken met 1 vast interimkantoor. Zij kennen ons bedrijf van binnen en van buiten en weten wat we verwachten. En dat werpt vruchten af.”

Het onthaalbeleid van Herbafrost start bij het eerste contact met het interimbureau. En ook voor het vervolg werd een volledig stappenplan uitgewerkt. Steven: “We hebben 2 mensen in ons bedrijf geselecteerd om peter/meter te zijn. We hebben hen geselecteerd op hun competenties om te begeleiden. En we hebben hen opleidingen laten volgen. Voor de ene was dat bijvoorbeeld een korte cursus assertiviteit en voor de andere een opleiding leiding geven en gepast communiceren. In een derde fase hebben we een begeleidingstraject uitgewerkt, waarin we de rol van de peter/meter hebben beschreven. Hoe moeten zij iemand opvangen op die



Mira komt oorspronkelijk van Mauritius en is de eerste ‘meter’ in Herbafrost. “Ik leerde dat er veel manieren zijn om mensen te leiden, maar dat je het meest resultaat haalt als je vriendelijk blijft tegen de mensen. Je moet diplomatisch zijn. Door concrete opdrachten kreeg ik inzicht in zaken die totaal nieuw voor mij waren. Ik leerde bijvoorbeeld dat je in een groep alleen goed kan samenwerken als iedereen over dezelfde informatie beschikt.”

“Ik heb een goed gevoel bij de manier waarop hier in het bedrijf wordt samengewerkt”, zo vertelt Mira. “Als niet-Vlaming voelde ik direct dat ik hier welkom was. Er heerst een sfeer waarbij vertrouwen belangrijk is. En we vinden het belangrijk dat er naar elkaar geluisterd wordt. Het is niet zo dat we geen fouten mogen maken, want we zijn ook maar mensen. Maar iedereen weet dat je dat tegen elkaar kan zeggen. Ik weet ook niet alles hé. Als iemand me aanspreekt op iets dat minder goed is gegaan, dan is dat informatie die ervoor zorgt dat ik het de volgende keer beter kan doen.”

“In het verleden hadden we mensen die na 1 of 2 uur afhaakten en terug naar huis gingen. Dat is nu allemaal verleden tijd”





belangrijke dag 1, wat moet de medewerker na dag 1 kunnen, wat na week 1, week 2,...? En we hebben gedetailleerde opleidingsplannen per afdeling opgesteld. Die dienen als leidraad voor de peter/meter in de begeleiding en opleiding van een nieuwkomer. Met één doel: de slaagkansen van de nieuwkomers verhogen.”

Een opleidingsplan is zo opgebouwd dat eerst gemakkelijke taken aan bod komen. Elke bijkomende dag wordt de kennis verbreed en verdiept en wordt de stap gezet naar moeilijkere zaken. De eerste dag is het werk puur uitvoerend. Na een paar weken worden de medewerkers steeds verder ‘los’ gelaten. Het opleidingsplan is tegelijk ook een checklist. Daarop kan de peter/meter aanduiden welke uitleg de nieuwkomer heeft gekregen en welke taak hij/zij onder begeleiding of zelfstandig kan uitvoeren. Dit is niet bedoeld als waarde-oordeel, maar een registratie van de observatie. De beoordeling heeft enkel betrekking op concreet waarneembaar gedrag.

“Door het organiseren van de taallessen kregen de Nederlandstaligen het signaal dat er een inspanning werd verwacht van de anderstaligen”

“Het uitwerken van die plannen is een enorm werk geweest, maar je ziet dat dit een groot effect heeft. Het verloop bij de interimarissen is zeer sterk teruggedrongen en de tevredenheid over de begeleiding is veel groter. En dat vinden wij hier belangrijk: werktevredenheid”, zo vertelt Steven. “Het financiële als incentive voor arbeid heeft zo z'n grenzen, werktevredenheid staat daar boven.” Bij HerbaFrost zijn ze overtuigd, peter/meterschap werkt. En 2 peters/meters zijn onvoldoende, er moeten er nog minstens 2 bijkomen. De peter en meter zijn trouwens ook de sleutelfiguren geweest bij het uitwerken van werkpostfiches. Steven: “We hebben beschrijvingen gemaakt van alle machines, met daarin niet alleen werkinstructies, maar ook veiligheidsaspecten. Voor elke nieuwkomer stel ik een opleidingsplan op aan de hand van de fiches. En we werken daarbij thematisch: dag 1 werken rond hygiëne en netheid, dag 2 rond de ingangscntrole van de producten,.... Zo heeft elke periode zijn thema.”



Steven Lemmens

Een laatste, niet onbelangrijk onderdeel van het plan waren de lessen Nederlands op de werkvloer, samen met de VDAB. “Ongeveer de helft van de productiearbeiders zijn van allochtone afkomst. Taalproblemen zorgen voor veiligheidsrisico's en misverstanden op de werkvloer. Dat wilden we voorkomen. Het was niet altijd gemakkelijk, want in de productie werken vooral laaggeschoolden. Maar, door het organiseren van de taallessen kregen de Nederlandstaligen het signaal dat er een inspanning werd verwacht van de anderstaligen. Dat op zich creëerde al een betere sfeer. En de anderstaligen waren superenthousiast en gemotiveerd. Zo breng je een win-win-situatie tot stand. We gaan binnenkort de tweede reeks van Nederlandse lessen opstarten”, licht Steven toe.

Diversiteit is voor Steven een ruim begrip. “Diversiteit op de werkvloer uit zich in verschillen op het vlak van culturen, nationaliteiten, man/vrouw zijn. De hele groep laten functioneren als één geheel is de uitdaging. En een diversiteitsplan kan daarbij een meerwaarde betekenen. Op voorwaarde dat je het niet ziet als één of ander mooi plan dat je uitwerkt, in de kast legt en af en toe eens bovenhaalt. Zo werkt het niet.” Steven maakt zich klaar om naar de productie te gaan. Hij kleedt zich in een dikke blauwe jas en een blauw mutsje. De werkteemperaturen liggen flink onder 0, maar de sfeer is toch wel warm te noemen.

8. Bakkerij Verelst

Coaching is dé hefboom voor een sterke ploeg

Bakkerij Verelst is niet zomaar een bakkerij in Berchem, dat zien we al op de website. Ines Du Mon, dochter van de vader-bakker en de moeder-zaakvoerder, zus van de broer-pâtissier, vertelt: “We zijn een ambachtelijke bakkerij die zoveel mogelijk handmatig maakt. Met eerlijke producten en zo weinig mogelijk verbeteraars. Dat hoort bij onze visie. Ook in onze tearoom proberen we zo gezond mogelijk te werken.” Ines is onder meer verantwoordelijk voor het personeel. “We hebben in onze beide zaken telkens 10 personen in dienst en bestaan ongeveer 20 jaar.”

“Instaan voor het personeelsbeleid in een bakkerij vraagt zeer veel competenties. Het omvat immers vele rollen”

“Het personeelsbeleid is geen gemakkelijke klus”, vertelt Ines. “We hebben heel veel verloop bij ons personeel en merken dat de bakkerijsector niet echt aantrekkelijk meer is. De lonen zijn niet hoog in onze sector en ook al zijn we een vrij grote bakkerij, we blijven een klein bedrijf en kunnen niet dezelfde voorwaarden bieden als in sommige productiebedrijven. De mensen moeten hier onregelma-

Elhazmioui Mezian beheert een 3-tal ovens waarin de broodjes worden gebakken die straks belegd worden met allerlei lekkers. Zijn naam “Mezian” betekent “goed”. Hij kwam op z'n 18e uit Marokko en werkt nu 5 jaar bij de bakker. Hij spreekt vlot Nederlands en dat is vooral te danken aan de opleiding Nederlands op de werkvloer die hij kon volgen op het werk. Nu kan hij ook met zijn kinderen Nederlands praten. Elhazmioui: “Ik heb echt veel geleerd. De lessen gingen niet alleen over de terminologie van het werk, maar zorgden er ook voor dat ik me in het dagelijks leven beter uit de slag kan trekken.”

Opeens stopt hij met vertellen, stapt op de ovens af en haalt de broodjes eruit. Nergens een klok te zien. “Hoe ik weet dat de broodjes klaar zijn? Na een tijd voel je dat gewoon. Ik heb geen klok meer nodig. Ik weet precies wat ik moet doen en wanneer ik het moet doen. En nu is het nog gemakkelijk, want er staan allemaal dezelfde broodjes in. Soms staan er wel 5 verschillende soorten in en dan nog weet ik precies wanneer ik welke plateau er moet uithalen. Daarom doe ik dit werk hier ook zo graag.”



“Door mijn persoonlijke begeleiding weet ik zelf hoe belangrijk het is om feedback te blijven geven, te blijven herhalen. Ik ben hier sterker uit gekomen en mijn zelfvertrouwen is gegroeid”



tige uren werken en ook weekendwerk leveren. We hebben hier echt wel doorgroeimogelijkheden, maar dan moet je je natuurlijk eerst bewijzen. Tonen dat je kan werken en bereid bent inspanningen te leveren. En daar zien we toch wel dat jongeren vaak onrealistische verwachtingen koesteren.”

In de tearoom en de winkel werken vooral allochtone meisjes, in de ateliers zijn het allemaal mannen. Eén van de medewerkers heeft een auditieve handicap. Het vinden van goede werknemers was een belangrijk motief voor het diversiteitsplan. Ines legt uit: “In de ateliers hebben we een stabiel team. In de tearoom is het personeelsverloop vrij groot en in de bakkerij kampen we met een personeelstekort. We zouden heel graag een extra bakker hebben, maar we vinden er geen. Daardoor moet mijn vader nog steeds heel hard werken. Hij is nog relatief jong, in de 50. Maar hij doet soms het dubbel aantal uren van iemand die de helft van z’n leeftijd is.” De instroomproblemen hebben volgens Ines ook te maken met het onderwijssysteem en de studiekeuzes die jongeren maken: “Vroeger kozen jongeren echt voor een beroepsopleiding als bakker. Nu ‘sukkelen’ ze erin omdat ze nergens anders werk vinden. De motivatie is weg, het hart voor de job van bakker. De jongeren die de keuze maakten om bakker te worden waren competent. Ze wisten niet alleen hoe je een lekker brood bakt, maar ook hoe je met klanten moet omgaan. Nu moeten we bij de inwerking van nieuwe personeelsleden soms echt van 0 beginnen. Bij beleefdheid bijvoorbeeld, zoals met 2 woorden spreken. En op dat vlak zien we geen verschil tussen autochtonen en allochtonen, het heeft meer te maken met de scholingsgraad.”

De werkuren in een bakkerij zijn ook een struikelblok. Ines: “In het begin lijkt het allemaal OK, want mensen tonen zich bereid om zeer vroeg te beginnen. Maar naarmate ze hier langer werken, eisen die uitzonderlijke uren en vooral ook het weekendwerk hun tol. Jonge vrouwen die kinderen krijgen, vinden geen opvang of willen hun kinderen van school kunnen afhalen. Mannen krijgen problemen met hun vrouwen die hen in het weekend graag thuis hebben. En het is niet dat we niet flexibel zijn. Van ploeg wisselen is geen probleem en we springen zelf ook bij om iemand een vrije dag te bezorgen.”



“Ik heb echt veel geleerd. De lessen gingen niet alleen over de terminologie van het werk, maar zorgden er ook voor dat ik me in het dagelijks leven beter uit de slag kan trekken”



Ines Du Mon

Instaan voor het personeelsbeleid in een bakkerij vraagt zeer veel competenties. Het omvat immers vele rollen: collega, groepschef, directeur, opleider, coach. Bovendien moet Ines 2 locaties bedienen en met 3 ploegen werken (ochtend, middag, weekend). Geduld is cruciaal. Geduld om telkens weer uit te leggen wat kan en niet kan, wat moet en niet mag. Maar je moet ook beschikken over een arsenaal aan technieken om het personeel te motiveren en de goede sfeer erin te houden. En dat is de grootste bezorgdheid van Ines: “Zorgen dat de mensen zich goed voelen in hun job. Ik weet dat een werknemer dit ook uitstraalt naar de klanten. Klanten voelen zich ontspannen en goed in een omgeving waar de werksfeer goed is. Door onze personeelsproblemen ging ik echter twijfelen aan mezelf. Ik dacht dat er iets mis was met mijn manier van aanpakken. Dankzij de middelen van het diversiteitsplan heb ik interessante opleidingen kunnen volgen. En wat misschien nog belangrijker was: ik kon mezelf persoonlijk laten begeleiden door een coach. Dat was precies wat ik nodig had! Samen met mijn begeleider zette ik mijn eigen doelstellingen opnieuw duidelijk op een rij. Voor mij is daardoor veel veranderd. Ik heb geleerd om keuzes te maken. Zo probeer ik minder mee in de winkel te staan en vooral de groep te begeleiden. Vanuit dat helikopterzicht praat ik op een andere manier met de mensen over hun functioneren. En de directe leiding over de winkels hebben we bij 2 winkelverantwoordelijken gelegd. Door mijn persoonlijke begeleiding weet ik zelf hoe belangrijk het is om feedback te blijven geven, te blijven herhalen. Ik ben hier sterker uit gekomen en mijn zelfvertrouwen is gegroeid. En ik merk het verschil tussen de ene winkel waar het personeel al langer met elkaar samenwerkt en de andere winkel waar we nog

geen jaar bezig zijn. Ik ben hier nu 3 jaar mee bezig en ik zie nog elke maand de andere zaakvoerders die de basiscursussen hebben gevolgd. Het is boeiend om te horen en te zien hoe collega's van bijvoorbeeld kapperszaken en schoenwinkels voor dezelfde problemen staan.” Naast de opleiding en coaching van Ines, werden via het diversiteitsplan ook de medewerkers gestimuleerd om cursussen te volgen. Zoals Nederlands op de werkvloer, hygiëne, klantvriendelijkheid en omgaan met klachten van klanten.

Het diversiteitsplan heeft bakkerij Verelst mogelijkheden gegeven om te werken aan het personeelsbeleid. Maar het blijft moeilijk om een goede ploeg samen te krijgen. Ines: “We zijn echt op zoek naar nieuwe kanalen om mensen te laten instromen. Welke mensen dat zijn, autochtoon of allochtoon, handicap of geen handicap, man of vrouw, oud of jong, dat maakt allemaal niet uit. Als ze maar wat feeling hebben om op een goede manier met mensen om te gaan en vooral willen werken. Collega's met goede tips mogen mij altijd contacteren!”



9. Ter Beke

Wij houden van mensen en een 'no-nonsense'aanpak

Ter Beke is een Belgische voedingsgroep, gespecialiseerd in de ontwikkeling, productie en verkoop van verse bereide gerechten en charcuterie en stelt ruim 1800 mensen tewerk. De productie is verspreid over vele sites in Vlaanderen, Wallonië, Nederland en Frankrijk. Het bedrijf beschikt ook over verkoopkantoren in Spanje en Engeland.

Dat het van oorsprong een familiebedrijf is, merk je nog steeds aan de waarden die het bedrijf koestert. De 'mens' is heel belangrijk. Het 'no-nonsense' aspect in de communicatie. Het directe contact en de familiale sfeer. Deze zaken zitten soms in kleine dingen, zoals deuren die altijd open staan en het feit dat je altijd terecht kunt bij iedereen, zelfs bij de voorzitter. In de vestigingen van Veurne en Waarschoot werd gewerkt aan een diversiteitsplan. Elsie Labens, HR-verantwoordelijke, vertelt: "Binnen de vleeswarendivisie is slicing van charcuterie een vak apart, met verschillende technieken en methodes om charcuterie te versnijden voor de retail. Slicing is een hoogtechnologische en groeiactiviteit. De vestiging in Veurne bijvoorbeeld is een 100% slicingbedrijf."

"We hebben alle werknemers gescreend om na te gaan wie geschikt was om door te stromen naar een nieuwe functie"

In Veurne startte in 2004 het diversiteitsplan en loopt nu het groeiplan. In Waarschoot is het instapplan net afgelopen en wil men starten met een diversiteitsplan. Elsie: "De sites verschillen enorm op vlak van samenstelling van het personeelsbestand. In Veurne heeft 75% van het personeel een anciënniteit van 10 jaar of minder, in Waarschoot heeft 85% van het personeel een anciënniteit van 10 jaar of meer. En dat is natuurlijk zichtbaar in de leeftijds piramide. De problemen en uitdagingen zijn anders en ook de aanpak is om die reden anders."



Corinne: "Het waren allemaal nieuwe slicing-machines waarmee we moesten werken", zo vertelt Corinne. Ze is 35, getrouwd en moeder van 6 kinderen. Ze werkt nu 4 jaar bij Ter Beke en begon als interimkracht. "De leverancier van de machines is ons alles komen uitleggen. We moesten alle producten en software vanaf 0 leren. Nu ken ik alles zeer goed en mag ik zelf opleiding geven aan nieuwkomers of interimkrachten." Corinne werkt heel graag bij Ter Beke. "We begrijpen elkaar gewoon goed. En pas op, hier werken veel verschillende soorten mensen hé. Jongeren, ouderen, allochtonen en ja, ook een paar vrouwen."

Corinne is de enige vrouw in de ploeg, maar dat is geen probleem. En ze heeft in het begin van haar tewerkstelling veel gehad aan haar 'peter'. Corinne: "Het was fijn om vanaf het eerste moment iemand te hebben die alle uitleg gaf die ik nodig had. Hij leerde me hoe ik mijn werk moest aanpakken. Ik was dankzij z'n begeleiding vrij snel in staat om het werk zelfstandig te doen. Als ik nu zelf mensen moet opleiden of begeleiden, doe ik gewoon wat hij gedaan heeft. Hij heeft me leren werken én leren opleiden!".

"Met het diversiteitsplan kwam er net iets meer ruimte om de mensen goed te begeleiden en op te leiden. Dit hebben de mensen gevoeld en dat zet zich door in de werksfeer"





De reden om te starten met een diversiteitsplan in Veurne was het gebrek aan doorgroeimogelijkheden en groeikansen voor het vast personeel. “We stonden voor de uitdaging om 2 nieuwe slicelijnen op te starten met een totaal andere manier van werken”, vertelt Elsie. “Met de equipe die we toen hadden konden we dat niet aan. We hadden bijkomend personeel nodig, maar dat liep helemaal niet van een leien dakje. Er was krapte op de arbeidsmarkt en we hebben sowieso een klein en moeilijk rekruteringsgebied. We wisten dat we de uitbreiding alleen konden realiseren als we groeikansen zouden geven aan onze bestaande mensen en als we zouden investeren in de instroom. Daarom hebben we opleidingen georganiseerd en samen met VDAB, interimkantoren en IPV gewerkt aan de begeleiding van nieuwelingen.”

De eerste actie in Veurne was jobrotatie. Elsie: “We hebben alle werknemers gescreend om na te gaan wie geschikt was om door te stromen naar een nieuwe functie. Dit assessment gebeurde op basis van ervaring, groeipotentieel, motivatie en werkhoudingen. En de mensen die op deze manier werden geselecteerd, stapten in een interne opleiding.” De instroom werd aangepakt via interimarbeid. “Een interimperiode betekent voor beide kanten een kennismakingsperiode én een leerperiode.”, legt Elsie uit. “Goede interimkrachten kunnen kans maken op een vast contract. En daarom werken we voor de productie altijd met hetzelfde interimkantoor samen. Zij weten zeer goed welke mensen we nodig hebben. Het doel van het project was instroom van goede vaste krachten via interimarbeid. En dat is gebeurd. Daarbij zagen we een grote verscheidenheid van mensen opduiken. Vrouwen waren in bepaalde afdelingen nieuw voor ons. Meer 45-plussers en ook allochtonen, vaak Noordfransen.”

“Als ik nu zelf mensen moet opleiden of begeleiden, doe ik gewoon wat hij gedaan heeft. Hij heeft me leren werken én leren opleiden!”



Elsie Labens

Ook allemaal een vast contract. Anderzijds zijn er concrete plannen om het peterschapsproject opnieuw op te starten.”

Om alle nieuwelingen een goede begeleiding te geven, werd ook een peterschapsproject opgezet. “Wat ik jammer vind” vertelt Elsie, “is dat het peterschapsproject beperkt is gebleven tot één groep van mensen. Daarna is het stil gevallen, omdat er na de grote instroom van nieuwe mensen even voldoende personeel aanwezig was. Nochtans heeft het echt gewerkt en zien we dat de meeste mensen die via dat systeem zijn ingestroomd, er op vandaag nog zijn. Bovendien hebben ze

De interne opleidingen waren een andere actie. Deze opleidingen waren zowel bedoeld voor het bestaande personeel als voor de nieuwelingen en vooral technisch gericht. De leveranciers van de machines werden hiervoor ingeschakeld. Elsie: “Ondanks het feit dat die opleidingen vrijwel gelijklopend waren, werden we na een paar jaar toch geconfronteerd met 2 snelheden. De mensen die doorgegroeid waren, hadden nog steeds een voorsprong op de nieuwkomers. Via het groeiplan hebben we de opleidingen herhaald en uitgediept. Een medewerker werd aangeduid als lesgever en met hem werd een checklist gemaakt van zaken die aan bod moeten komen. In de praktijk betekent dit dat de instructeur samen met de nieuwkomer de taken uitvoert, dat hij observeert en achteraf een gesprek voert over de punten waarbij extra toelichting nodig is. Opleiding en begeleiding op maat dus. Deze aanpak heeft heel veel effect gehad en werd zeer geapprecieerd. De kennis die de nieuwkomers op die manier verworven, was in sommige situaties zelfs correcter dan de kennis van de ancients.”

In Waarschoot liep en loopt het anders. Daar gaan steeds meer mensen op pensioen, waardoor de broodnodige kennis verdwijnt. Daarom werd in het instapplan een onthaalbeleid uitgewerkt. Elsie: “Na het ontwikkelen van een onthaalbrochure verzamelen we nu binnen één bepaalde afdeling alle kennis en methodieken die daar van toepassing zijn. Het is de bedoeling om daarmee echte opleidingsplannen op te zetten. En om de begeleiding van nieuwkomers in handen te geven van coaches. Deze worden gerekruteerd onder de mensen met veel ervaring. Ze zullen eerst een opleiding krijgen en daarna worden ze gedeeltelijk vrijgesteld om aan het werk te gaan als instructeur en coach. De aanzet is er, nu plannen we de volgende acties.”

Het diversiteitplan In Veurne werd ondersteund door de personeelsverantwoordelijke, 2 teamleiders en de plantmanager. Elsie: “Met het diversiteitsplan kwam er net iets meer ruimte om de mensen goed te begeleiden en op te leiden. Dit hebben de mensen gevoeld en dat zet zich door in de werksfeer.”



10. Pralinart

Het draait allemaal rond competenties!

Pralinart maakt pralines in Lokeren. In de lobby van het bedrijf wordt de beleidsverklaring getoond, met daarin een non-discriminatieclausule. Zodat iedereen weet wat het bedrijf belangrijk vindt. Pralinart is 100% dochter van de groep Hamlet, een grootdistributeur van zoetwaren, koekjes en pralines. "Wij maken hier industriële chocoldepralines die verdeeld worden naar bijvoorbeeld grootwarenhuizen", zo vertelt Raymond Van Roose, Project en R/D Manager. "2 jaar geleden zijn we gestart met de bouw van een volledig nieuwe productie-eenheid en momenteel hebben we 30 vaste medewerkers. Op piekmomenten, van augustus tot na Pasen, zijn we hier met zo'n 80-tal omdat er dan ook uitzendkrachten bij komen."

"We willen het verhaal van competenties en vaardigheden vertalen naar een niveau dat voor iedereen haalbaar is"

Kansengroepen vind je bij Pralinart in de productieafdeling en de inpakafdeling. Vooral allochtonen, 50-plussers en laaggeschoolden. Vrouwen zijn in het bedrijf sterk vertegenwoordigd. Het bedrijf is te klein om een eigen HR management te hebben, maar te groot om zomaar alles op zijn beloop te laten. Dankzij het advies van een RESOC-projectontwikkelaar ontdekte Pralinart dat een aantal acties die zij ondernamen, perfect passen in een diversiteitsplan. Het plan loopt nu een 6-tal weken en maakt het mogelijk om acties sneller en systematischer aan te pakken. Raymond vertelt: "Wij willen gebruik maken van de competentie-monitor. Dat is een softwaresysteem dat door IPV ontwikkeld werd. Ik ga samen met de productieverantwoordelijken de krachtlijnen vastleggen en daarna zetten we een projectgroep op met mensen uit de productie. Dat is niet zo evident, omdat veel mensen in de productie laaggeschoold zijn. Maar we vinden het belangrijk dat ze betrokken zijn. En we willen het verhaal van competenties en vaardigheden vertalen naar een niveau dat voor iedereen haalbaar is."

Het doel is een evaluatie- en opvolgingssysteem rond competenties van medewerkers. De leidinggevenden zullen instaan voor het beoordelen van de competenties via het nieuwe systeem. En de medewerkers zullen ook zichzelf een score kunnen geven. De resultaten vormen de basis voor een functioneringsgesprek. Raymond: "We verwachten dat deze informatie objectiever zal zijn. En dat we meer systematisch bezig zullen zijn met competentieontwikkeling. Nu gebeurt het vaak vlug vlug. We zullen in het opleidingslokaal een PC zetten die beschikbaar is voor de werknemer en zijn directie om één keer per jaar de competenties te beoordelen en te bespreken."



Raymond Van Roose

"Momenteel is het zo dat we blij moeten zijn met om het even wie die zich aanbiedt. Zeker voor specifieke functies zoals technici", legt Raymond uit. Voor die instroom heeft het bedrijf al verschillende acties ondernomen, zoals de samenwerking met het interimkantoor. De meeste mensen in uitvoerende functies stromen binnen via interim-arbeid. Pralinart werkt altijd samen met hetzelfde interim-bureau, dat zelfs een kantoor heeft in het gebouw van het bedrijf. Zo kunnen kandidaat-werknemers onmiddellijk zien waar

ze eventueel aan het werk kunnen. "We hebben recent ook een promotiefilmje gemaakt, voor de regionale televisie. Met echt expliciet de vraag naar sollicitanten. En we hebben het ook op de jobbeurs van VDAB gebracht. Maar het is bedroevend wat we aan respons gekregen hebben. Om die reden hebben we beslist om de productie zoveel mogelijk te automatiseren. Om het bedrijf zo uit te bouwen dat we zo weinig mogelijk personeel nodig hebben. Echte chocolatiers vinden we bijvoorbeeld niet meer. Daar moet je je productieproces aan aanpassen. We zijn zo minimaal bezet dat er een serieus probleem is als er in één van de ploegen iemand niet komt opdagen."

Pralinart is een snel groeiend bedrijf en dat brengt groeipijnen met zich mee. Raymond: "We moeten werknemers vinden en opleiden en ook het natuurlijk verloop opvangen. We hebben ook extra personeel nodig om onze hoge standaarden te kunnen behouden." Nieuwkomers krijgen eerst een algemene opleiding over chocolade. Iets wat ze misschien niet echt nodig hebben voor hun job, maar in de visie van Pralinart wel de betrokkenheid bij het bedrijf verhoogt. Raymond: "Eerst praten we over het product en dan gaan we over naar de machines waarmee ze zullen werken. We laten ook voorbeelden zien van producten die verkeerd gemaakt zijn. En aan de hand daarvan wordt het stuk 'kwaliteit' toegelicht. Via een gesprek met de kwaliteitsmanager, introductiefilmjes, een onthaalbrochure en specifieke opleidingen willen we van kwaliteit een hoofditem maken."

"We verwachten dat deze informatie objectiever zal zijn. En dat we meer systematisch bezig zullen zijn met competentieontwikkeling"



Met behulp van de competentie-monitor wil het bedrijf functiebeschrijvingen en competentieprofielen in het systeem opnemen. Het instrument moet ervoor zorgen dat het HR-beleid gestructureerd en gecentraliseerd wordt. De functiebeschrijvingen en bijbehorende competenties vormen het uitgangspunt voor de evaluaties. Ze zijn nodig om te bepalen welke opleiding nodig is en om op te volgen hoever iemand staat. "Dit betekent natuurlijk wel dat we onze bestaande omschrijvingen en instrumenten moeten herwerken in functie van competenties. Voor bedienden doen we dit al ten dele, maar voor arbeiders is het nieuw. De sterkte van het systeem is dat het een kader biedt dat je volledig kan invullen met je eigen content. We zijn van plan om dit te doen in overleg met een externe consultant en iemand van IPV. En daar geeft het diversiteitsplan een meerwaarde. Omdat je voor het inschakelen van externe experts een stukje middelen kan recupereren."

Raymond: "Wij hebben gekozen voor een plan over 2 jaar. Je moet bovendien in het bedrijf iemand hebben die het plan trekt. Iemand die een beetje afstand kan nemen van het productieproces. We zijn ervan overtuigd dat het geen 2 jaar zal duren vooraleer we de effecten voelen. Het diversiteitsplan betaalt zichzelf terug, via resultaten die een economische meerwaarde creëren."

"Je moet bovendien in het bedrijf iemand hebben die het plan trekt. Iemand die een beetje afstand kan nemen van het productieproces"



Wat zijn 'projectontwikkelaars' en wat kunnen zij voor u doen?

"In eerste instantie proberen we zoveel mogelijk bedrijven te sensibiliseren om een personeelsbeleid op te starten dat oog heeft voor verschil. We doen dit via ons instrument: het diversiteitsplan. We zetten ook diversiteitsprojecten op. Elk jaar krijgt elke SERR, de Sociale Economische Raad voor de Regio, daarvoor een budget. Zo organiseren we ieder jaar enkele infosessies rond ervaringsuitwisseling tussen ondernemingen, opleidingsorganisaties, derden, lokale besturen... We ondersteunen en begeleiden bovendien ook heel concrete diversiteitsacties en kunnen partners of promotor zijn in Europese projecten", zo vatten Karline, Myriam en Johan hun functie samen.

"Op vlak van diversiteitsplannen ondersteunen we ondernemingen bij de opmaak ervan, geven we input voor acties, luisteren we naar problemen en proberen we maatwerk te leveren en oplossingen aan te reiken. We zorgen ook voor de administratieve opvolging en de rapportering. We voeren diversiteitsaudits uit en brengen bedrijven en uitvoerende dienstverleners bij elkaar. De ondernemingen bepalen dus zelf met welke opleidings- en begeleidingsinstanties ze willen samenwerken. Ze kunnen via ons terecht bij een heel netwerk van actoren die expertise hebben op één of ander domein (instroom, selectie, rekrutering, coaching, opleiding ...). We geven op die manier het bedrijf de ondersteuning die het nodig heeft en wenst."

De projectontwikkelaars zijn unaniem: "Diversiteitsplannen zijn bedoeld om bedrijven te stimuleren om acties te ondernemen.". Zo kunnen er acties uitgetekend worden voor alle domeinen van het personeelsbeleid en naar verschillende doelgroepen, zoals allochtonen, oudere werknemers, jongeren, arbeidsgehandicapten, kortgeschoolden, vrouwen in roldeurbrekende beroepen, ex-gedetineerden, holebi's, armen, ... Het gaat om de ontwikkeling van een duurzaam personeelsbeleid. En dat kan alleen als de manier waarop je rekruteert, selecteert, opleidt, begeleidt, coacht,... alle mensen evenwaardige kansen geeft."

Is er een economische meerwaarde? "Alle acties van een diversiteitsplan hebben een economische meerwaarde", zo vertelt Johan, "Omdat je uiteindelijk mensen vindt voor vacatures die heel lang open stonden. Omdat je kan vermijden dat mensen kort na hun aanwerving het bedrijf terug verlaten zodat je niet opnieuw kosten moet maken voor aanwerving, selectie en opleiding. Een groot personeelsverloop in een bedrijf creëert een slechte werksfeer en dat uit zich in de kwaliteit van het geleverde werk."

Projectontwikkelaars werken voor een SERR : de Sociale Economische Raad voor de Regio. De SERR's kan men zien als de regionale vertolking van de SERV, de Sociale Economische Raad van Vlaanderen. Binnen in een SERR gebeurt het regionale bipartite sociale overleg (werkgeversorganisaties en vakbonden) inzake werkgelegenheid en arbeidsmarktbeleid. Een belangrijke taakstelling voor de projectontwikkelaars betreft het sensibiliseren van ondernemingen inzake evenredige arbeidsdeelname en diversiteit.





De verschillende types diversiteitsplannen

Er zijn verschillende soorten plannen: een instapplan, een diversiteitsplan, een clusterplan en een groeiplan.

Instapplan

Een instapplan is de aanzet naar een diversiteitsbeleid in het bedrijf. Voor het opstellen en uitvoeren van een instapplan wordt een bedrijf voor de helft gesubsidieerd met een maximum van € 2.500.

Diversiteitsplan

Voor het opstellen en uitvoeren van een diversiteitsplan wordt een bedrijf voor 2/3 gesubsidieerd met een maximum van € 10.000.

Clusterplan

Het clusterplan is een groepering van verschillende diversiteitsplannen met gelijklopende inhoud, één centrale promotor en bedrijven uit dezelfde sector en/of regio of minimum 4 afzonderlijke bedrijfs-eenheden van dezelfde onderneming of groep. Elke deelnemer ontvangt € 3.000 met een maximum van 2/3 van de gemaakte kosten.

Groeiplan

Een groeiplan is mogelijk na een diversiteitsplan of clusterplan. Het is een verdere uitdieping van de ervaringen en/of het in structuren gieten van initiatieven. Het bedrijf ontvangt ½ van de totale kostprijs met een maximum van € 2.500.

Looptijd

De looptijd van een instapplan en een groeiplan is minimum 6 maanden en maximum 12. De looptijd van een diversiteitsplan en een clusterplan is minimum 1 jaar en maximum 2 jaar.



Meer weten over diversiteit en plannen?

De RESOC-projectontwikkelaars zijn bereikbaar op de volgende nummers:

RESOC / SERR Brugge	050/40 70 40
RESOC / SERR Zuid-West-Vlaanderen	056/46 16 67
RESOC / SERR Midden-West-Vlaanderen	051/27 55 56
SERR Oostende / Westhoek	051/50 39 15
RESOC / SERR Gent en rondom Gent	09/235 76 76
RESOC / SERR Zuid-Oost-Vlaanderen	053/60 77 00
RESOC / SERR Meetjesland - Leie & Schelde	09/218 96 12
RESOC / SERR Waas & Dender	052/49 90 10
RESOC / SERR Antwerpen	03/270 60 00
RESOC / SERR Kempen	014/44 51 73
RESOC / SERR Mechelen	015/28 15 50
RESOC Halle - Vilvoorde	02/255 92 75
RESOC Leuven	016/26 74 40
RESOC / SERR Limburg	011/30 02 30
BNCTO - Brussel Nederlandstalig Comité voor Tewerkstelling en Opleiding	02/289 05 00

Lekker divers!

Birminghamstraat 225
1070 Anderlecht
Tel. 02/52 88 930
www.ipv.be

Januari 2008

Concept: IPV en Comma-A
Redactie: Comma-A, tel. 0474/96 11 38
Vormgeving: Just Catch Up
Fotografie: Ivan Put

V.U.: Henk Dejonckheere, Birminghamstraat 225, 1070 Anderlecht

