



Vitaliteit in

# BEDRIJF

Vitaal en toekomstgericht werkgeverschap, hoe pakt u dat aan? Deze brochure biedt praktische voorbeelden, tips en verhalen van werkgevers in de land- en tuinbouw. Wat doen ze precies, hoe doen ze het en wat levert het op? Wat zijn de succesfactoren?

Vanzelfsprekend is er geen one size fits all-oplossing. Elke werkgever moet zelf bepalen welke maatregelen binnen zijn bedrijf nodig, haalbaar of wenselijk zijn. Laat u inspireren door collega's voor vitaliteit in úw bedrijf.



Van u als ondernemer wordt veel gevraagd. Naast de bedrijfseconomische zaken bent u ook verantwoordelijk voor het personeelsbeleid. Hier hebben anderen goede ervaringen mee:

## **Van operatie naar helicopterview**

“Wij houden binnen ons glastuinbouwbedrijf elke week werkoverleg. Over de planning, hoe staan de gewassen erbij en wat betekent dit voor het werk.

Sinds twee jaar houden we elk half jaar ook een ander overleg met onze medewerkers, waarin we onderwerpen meer vanuit een helicopterview bespreken. De koers vertellen en wat dit voor ons en voor de medewerkers betekent. Met elkaar nadenken of we daar met z'n allen klaar voor zijn, wat moet veranderen en hoe gaan we dat doen, inzicht in wat collega's doen, samen met medewerkers kijken door een economische bril.

Ons personeel is flexibeler geworden, handelt meer vanuit het bedrijfsbelang. Niet alleen op papier, maar vooral ook in de hoofden en in de praktijk!”

## **Vraag om een cadeautje**

“In onze plantenkwekerij bestond altijd al een open cultuur, maar ik besloot afgelopen jaar rechtstreeks aan mijn mensen te vragen hoe ze over mij denken, mijn manier van aansturen en leidinggeven. Welke verbetering heb jij voor mij? Mijn aanpak werkte heel verrassend en motiverend voor mijn medewerkers en er kwamen best nog wel wat interessante zaken naar voren. Ik heb dergelijke boodschappen als cadeautjes aangepakt, ik doe daar ook echt iets mee. Daar hebben we uiteindelijk allemaal iets aan.”

## **Hoe kan het beter?**

“Wij willen graag dat medewerkers op ons pluimveebedrijf altijd nadenken over hoe het beter kan. We hebben iedereen een korte vragenlijst laten invullen, een soort zelfanalyse over werkdruk, de omgang met elkaar, wat is tegengevallen, wat zijn de dagelijkse ergernissen, wat kostte meer tijd dan verwacht et cetera. De resultaten hebben we samen besproken en de medewerkers hebben zelf mogelijke oplossingen of veranderingen in het werkproces aangedragen. Iedereen is erg positief; er zijn concreet zaken aangepakt en men heeft er zelf invloed op gehad. Er wordt efficiënter gewerkt en er worden minder fouten gemaakt.”

## **LEREN VAN ANDERE SECTOREN**

Een bouwer/leverancier van paardentransportmiddelen heeft de werkprocessen verbeterd middels lean management. Samen met alle medewerkers, onder externe begeleiding, de processen van productie tot kantoor geanalyseerd en verbeterd.

De medewerkers hebben hun eigen werkplekken geoptimaliseerd. Dit heeft het rendement van de organisatie verhoogd, maar ook het werkplezier en de betrokkenheid van de medewerkers. “We kunnen dit iedere werkgever aanraden.”

## **TIPS**

- Gebruik de kennis en ervaring uit de sector. In de [Kennisbank Arbeid](#) of bij onze [werkgeverslijn](#) is veel kennis over arbeid en werkgeverschap aanwezig en kunnen ze u ook doorverwijzen.
- Meten is Weten. Zet de samenstelling van uw personeelsbestand eens af tegen de ontwikkelingen van bedrijf, arbeidsmarkt en wetgeving.
- Zie het als een kringloop. Bedrijven groeien als medewerkers groeien. Medewerkers groeien als bedrijven groeien.
- Geef medewerkers inzicht in wat ze doen, wat ze bijdragen, wat ze kosten en opleveren.
- Maak personeelsbeleid tot een gezamenlijke activiteit. Zo stimuleren leidinggevenden en medewerkers elkaar.



## “De organisatiestructuur helpt ons bij het invullen van ons toekomstbeleid”



### Vitaliteit in het bedrijf: T.&T. van Leeuwen

De broers Thomas en Jordan van Leeuwen zijn, vanaf 2011, samen eigenaar van Cherrytomatenkwekerij T. & T. van Leeuwen. Daarnaast maken we gebruik van uitzendkrachten en scholieren”, vertelt Jordan, die onder meer verantwoordelijk is voor het personeelsbeleid en de organisatie. “We hebben veel aandacht besteed aan het gezamenlijk definiëren en vastleggen van de bedrijfsstructuur”, vervolgt hij zijn verhaal. “Hierbij hebben we nadrukkelijk geredeneerd vanuit de visie van het bedrijf en de bedrijfsprocessen en niet vanuit de medewerkers en historie. Dit heeft geresulteerd in een heel uitgebreid organogram, waarin naast afdelingen en functies ook de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en doelstellingen zijn opgenomen.”

Het organogram vormt voor de ondernemende broers een belangrijk hulpmiddel om rust en duidelijkheid binnen het bedrijf te creëren, uit te dragen en vast te houden. Het voorkomt bovendien dat er een te grote afhankelijkheid rondom één centrale functie of persoon ontstaat. Het is dan ook niet voor niets dat dit organogram, op een groot bord, op een centrale plaats binnen het bedrijf staat. “We gebruiken dit schema in de praktijk veelvuldig, bijvoorbeeld om vast te stellen welk werk nodig is, wie dat moet doen en wat diegene precies moet doen. We voeren aan de hand van deze vaste structuur ook wekelijks overleg met het middenkader. Dan doorlopen we systematisch alle bedrijfsprocessen en elke verantwoordelijke licht dan toe wat er speelt. Zo bespreken we wekelijks de kwaliteit van de oogst en of er klachten zijn geweest. Maar ook de meer indirecte

zaken, zoals arbo en veiligheid, worden op die manier systematisch besproken. Zo weten we zeker dat alle bedrijfsprocessen aan de orde komen.”

Jordan wijst enthousiast op het organogram om zijn verhaal te ondersteunen. “Het helpt ons niet alléén om naar de operatie te kijken, maar ook de helicopterview te behouden. We kunnen gericht en systematisch ons toekomstbeleid vorm geven, doordat we ons steeds blijven afvragen wat iets voor de toekomst betekent, of aanpassingen nodig zijn, waar we zelf de regie moeten houden en waar dat niet per se hoeft. Onze medewerkers ervaren hierdoor juist meer vrijheid en zelfstandigheid. Ze krijgen verantwoordelijkheid voor een afgebakend gebied, wat onszelf dan weer tijd geeft om ons met meer strategische zaken, zoals ons nieuwbouwproject, bezig te zijn.”

---

### Marco Verheijen: “Het organogram biedt structuur, duidelijkheid en rust”



“Als voorman ervaar ik dagelijks de meerwaarde van duidelijkheid en rust binnen het bedrijf. We bespreken het organogram dan ook regelmatig met onze medewerkers, dan weten ze bij wie ze terecht kunnen. Het voorkomt dat werkzaamheden dubbel worden uitgevoerd en geeft ons allemaal houvast om het werk zo goed mogelijk te verdelen en uit te voeren. “





Vitaliteit in

# VERANTWOORDELIJKHEID

Als werkgever en leidinggevende stuurt u uw mensen aan en controleert. Veel medewerkers functioneren echter op hun best bij de juiste mix van vrijheid en verantwoordelijkheid. Hoe gaan collega's hiermee om?

## Iedereen tevreden

"In onze kwekerij moet regelmatig worden overgewerkt. Dit gebeurde meestal door dezelfde personen, wat tot onrust en irritatie leidde. In eerste instantie bedachten we een roulatieplan om alle medewerkers te verplichten tot overwerk. Eén van onze mensen weigerde echter pertinent en meldde zich uiteindelijk gewoon ziek. Het gebruik van 'macht' werkte averechts, deze vrouw bleek wegens haar privé-situatie echt niet in staat op afwijkende uren te werken. We hebben toen gevraagd wat deze medewerkster dán wilde doen om de balans tussen geven en nemen in het team te herstellen. Ze was dusdanig opgelucht, dat ze de volgende dag met veel praktische ideeën kwam. Ze verricht nu fluitend de wekelijkse corvee-werkzaamheden, een klusje waarvan de collega's blij zijn dat ze dit niet meer hoeven te doen. Iedereen tevreden."

## Kiezen voor elkaar

"We laten sinds enige tijd steeds een medewerker van de werkvloer aanschuiven bij onze sollicitatiegesprekken. Ze hebben vaak een veel beter beeld van wat nodig is om het werk in de tomaten goed in te kunnen vullen en voelen zich ook daarna verantwoordelijk voor een goede opvang van de nieuweling. We willen nooit meer anders!"

## Rondje van de zaak?

"We laten elke twee weken een medewerker een uur door ons hele glastuinbouwbedrijf lopen en verbeteringen suggereren. Elke keer een andere medewerker, niet alleen vast, maar ook eens een flex-medewerker! Dit leidt soms tot heel nieuwe, verrassende inzichten. Het hoeven niet meteen heel grote veranderingen te zijn, vaak zijn het juist de kleine dingen die iedereen vanzelfsprekend vindt en over het hoofd ziet. En dat niet alleen, er is een enorme denkkraft en energie in ons bedrijf vrijgekomen. Veel meer betrokkenheid, minder verspilling en uiterst betrokken medewerkers."

## LEREN VAN ANDERE SECTOREN

In het onderwijs stoeit men met het uitgangspunt 'Excellente leraren als inspirerend voorbeeld'. Werkgevers in het onderwijs hebben daarin de mogelijkheid hun beste leraren extra te waarderen door hen het predicaat 'excellent' toe te kennen. Dit leidt niet alleen tot een extra beloning, maar tevens tot een voorbeeldfunctie voor collega's.

Bijvoorbeeld doordat ze tijd krijgen om collega's te coachen, voor onderwijsinnovatie in de school of voor speciale groepen leerlingen.

## TIPS

- Gebruik de kennis en ervaring uit de sector. Gebruik de omschrijvingen in de functiehandboeken als kapstok om uw eigen bedrijfsfuncties op papier te zetten.
- Durf elkaar tijdig aan te spreken. Eerlijk zeggen wat u van iemands prestaties vindt, biedt de ander de kans tot verbetering!
- Stel niet alleen doelen, maar vraag ook wat iemand daarvoor nodig heeft en hoe u hierbij kunt helpen.
- Durf de regie op onderdelen aan medewerkers te geven. Ze hebben vaak de beste ideeën.
- Aansturen op basis van resultaat en vertrouwen is niet hetzelfde als het volledig loslaten van medewerkers. Blijf in contact, alleen dan ziet u wat nodig is om iemand verder te brengen.



“Je helpt elkaar  
een stapje  
omhoog”



## Vitaliteit in het bedrijf: Augouria BV

Augouria BV is een modern glastuinbouwbedrijf waar komkommers en tomaten worden geteeld. “Wij hechten veel belang aan duidelijkheid over wat we van onze medewerkers verwachten”, vertelt Carla Houben, p&o-er van het bedrijf. “Het is wel heel gemakkelijk alleen achteraf te vertellen wat iemand goed of fout heeft gedaan, maar het levert veel meer op iemand vóóraf te vertellen wat de verwachtingen en verantwoordelijkheden zijn. En samen te bespreken op welke manier de medewerker dat waar kan maken.”

Binnen Augouria liggen alle functies vast in de vorm van functiebeschrijvingen. Outputgericht, want het gaat er uiteindelijk om dat elke medewerker binnen de eigen functie daadwerkelijk bijdraagt aan het bereiken van het gewenste bedrijfsresultaat. “Daar willen we op sturen en daarover willen we met onze mensen in gesprek.” Voor een goede herkenbaarheid werkt Augouria met omschrijvingen van eigen bedrijfsfuncties. De omschrijvingen van de referentiefuncties in het functiehandboek glastuinbouw dienden hiervoor als leidraad. “Maar soms hebben wij de processen of verantwoordelijkheden binnen ons bedrijf net iets anders ingericht. Of is het duidelijker woorden te gebruiken, die we dagelijks in ons bedrijf hanteren.

We hebben onze bedrijfsfuncties op papier uitgewerkt. Dat maakt dat we de functiebeschrijvingen goed kunnen gebruiken bij de praktische aansturing en ontwikkeling van medewerkers. Want het gaat er niet om dat we een mooie set beschrijvingen in de kast hebben liggen, maar dat we deze daadwerkelijk kunnen gebruiken.”

Als voorbeeld vertelt Carla dat ze net op het punt staan een nieuwe bedrijfsfunctie uit te werken. “Ik heb de twee leidinggevenden gevraagd elk hun eigen visie op deze functie op papier te zetten. En ook de medewerker heeft zijn visie op de functie op papier gezet. Hierover zijn we met elkaar in gesprek, totdat we één definitieve versie hebben, waar iedereen achter staat. Deze definitieve versie hebben we met behulp van een externe adviseur omgezet naar een nieuwe bedrijfsfunctie omschrijving die binnen ons bedrijf past. En een die door alle partijen qua indeling in loongebouw wordt gedragen. De hulp van een onafhankelijke derde was vooral bij de indeling in het loongebouw prettig om discussies te voorkomen, nu en in de toekomst. Aangezien deze functie al in de praktijk wordt ingevuld, bespreken we daarnaast hoe de medewerker nu functioneert ten opzichte van de ideale situatie. Wat levert de medewerker op dit moment en waar zitten de verschillen met wat we uiteindelijk verwachten. Dat bespreken we open en eerlijk met de medewerker. Om hem te helpen zich

verder te ontwikkelen en op termijn zo goed mogelijk aan de ideale invulling te kunnen voldoen. Daar heeft iedereen iets aan. Het zorgt ervoor dat beide kanten weten waar ze aan toe zijn.”

Carla geeft aan dat dit de gebruikelijke manier van werken is binnen Augouria, niet alleen bij nieuwe functies, maar ook bij de bestaande. “We koppelen de functieverwachtingen uit de functiebeschrijving één op één aan het jaarlijkse beoordelingsgesprek. We bespreken dan met iedereen wat we precies verwachten, in hoeverre de betreffende medewerker daaraan voldoet en hoe we samen kunnen bereiken dat de verwachtingen in de toekomst nog beter worden waargemaakt. Dan help je elkaar telkens een stapje omhoog.”



“Onze functiebeschrijvingen helpen ons bij de aansturing en ontwikkeling van medewerkers.”



Vitaliteit in

# BETROKKENHEID

Iedereen heeft het naar z'n zin. Althans zo lijkt het. Weet u echt wat uw medewerkers leuk of juist minder leuk vinden aan hun werk? Wat speelt in hun privé-situatie? Waar hun individuele kwaliteiten liggen? Lees hoe anderen aantrekkelijk blijven voor hun medewerkers.

## Flexibiliteit door diversiteit

"Ik heb in mijn kwekerij een aantal hartstikke goede meiden werken, die wil ik zeker niet kwijt. Maar met kleine kinderen zitten ze wel vaak in de knoop met werk en privé. Ik ben dus gaan zoeken naar een nieuwe invulling van de werkroosters.

Nu werk ik van 5 tot 9 met studenten die juist graag 's ochtends willen werken, vervolgens met jonge moeders die tot 12 uur het stokje overnemen, aangevuld met 45-plussers.

Deze aanpassingen sluiten goed aan bij de voorkeuren en mogelijkheden van de verschillende medewerkers en zijn bovendien cruciaal om onze planning sluitend te krijgen. Creatief en slim inspelen op wat ieder vanuit z'n eigen levensfase belangrijk vindt."

## Het beste in mensen naar boven brengen

"Wij vinden het belangrijk mensen te laten voelen dat we hun kennis en inzichten op waarde schatten en er ook trots op zijn. Zo gaan onze medewerkers mee naar beurzen, ook als we zelf een stand bemannen. Ze zijn de beste ambassadeurs van ons paprikabedrijf en van onze producten. Maar ook als een adviseur langskomt, vragen we altijd een medewerker zelf uitleg te geven over het werkproces en mee te denken. Dit streelt mensen, brengt het beste in hen naar boven en laat ons soms zelfs heel onverwachte talenten en kwaliteiten zien."

## Rode draad

"Wij volgen de prestaties van onze oogstmedewerkers, niet alleen om ze te vergelijken met de rest van de groep, maar ook om de rode draad in iemands eigen functioneren te volgen. Bij afwijkingen gaan we altijd met de medewerker in gesprek. Niet om te berispen, maar in eerste instantie om te checken of er iets bijzonders aan de hand is, of iemand niet lekker in zijn vel zit, waar iemand tegenaan loopt. Het vormt vaak een goede ingang om te horen wat er speelt, zowel op de werkvloer als thuis."

## LEREN VAN ANDERE SECTOREN

Een bedrijf in de verzekeringsbranche heeft hard gewerkt aan het weghalen van de negatieve lading rondom demotie, 'een stapje terug' naar een lagere functie. Sommige werknemers kiezen hier nu bewust zelf voor.

Iets meer routinematige klussen, iets minder werk- en prestatiedruk, tegen een iets lager salaris. Medewerkers blijven betrokken bij de organisatie en het werk, maar houden meer energie over voor hun vrije tijd.

## TIPS

- Gebruik de kennis en ervaring uit de sector. Zo verdiept men zich vanuit de cao glastuinbouw in autonomie over tijd en noemt de cao dierhouderij specifiek de mogelijkheden tot mantelzorg. Informeer bij onze [werkgeverslijn](#) naar de exacte regelingen.
- Voer exitgesprekken met medewerkers die uit dienst gaan. Dat levert veel inzicht en inspiratie.
- Durf anders te denken. Bekijk niet elke afwijking als een probleem; misschien is het juist wel een kans!
- Praat eens met uw medewerker over waar hij goed in is, waar hij blij van wordt, op welke manier zijn talenten het beste tot hun recht komen. Gewoon een goed gesprek van mens tot mens.
- Een bevlogen medewerker kost evenveel als een niet-bevlogen medewerker, maar levert véél meer op. Happy cows give more milk.



## “Een goede balans tussen sociaal en zakelijk”



Vitaliteit in het bedrijf:

### Champignon- kwekerij Jacobs BV

Machinaal oogstbedrijf Jacobs wordt gerund door echtpaar John en Fenny Jacobs. In het najaar van 2012 nam Fenny deel aan de Karpos-training ‘Het voeren van Functionerings- en Beoordelingsgesprekken’, waar LLTB leden met korting aan konden deelnemen. “Als je als ondernemer zelf geen opleiding tot manager of personeelsfunctionaris hebt gevolgd, is het fijn dat je af en toe dergelijke handvatten krijgt aangereikt”, vertelt Fenny.

“Vóór mijn deelname aan deze training vond ik het moeilijk functioneringsgesprekken met medewerkers te voeren. Ik wist echt niet hoe ik het moest aanpakken. Ik begon er op een gegeven moment aan en had uiteindelijk heel veel werk om alles enigszins goed af te handelen. Nú ben ik veel beter voorbereid. Ik denk vooraf heel goed na over wat ik mee wil geven en wat wil ik te weten wil komen. Het belangrijkste wat ik heb geleerd, is voor mezelf eerst te formuleren wat ik met een gesprek wil bereiken en dit doel dan ook daadwerkelijk vast te houden. Niet te zeer

afdwalen, of de medewerker de regie over het gesprek over laten nemen. Ruimte voor inbreng van de medewerker zelf, maar toch ook vasthouden aan de rode draad. Het helpt me de juiste balans te vinden tussen sociaal en zakelijk.”

Fenny geeft aan dat dergelijke gesprekken haar sinds de training goed helpen iedereen dezelfde kant uit te laten gaan. “Ik kom de dingen nu ook echt te weten, bijvoorbeeld als iets niet loopt onderling, of als er thuis iets speelt. Je hoeft niet alles op te lossen. Dat kun je ook niet. Het is vaak voldoende als dingen bespreekbaar zijn.”

Om de gesprekken met de medewerkers goed te laten verlopen, stelt Fenny vooraf vragenlijsten op. “Aan de hand van mijn eigen voorbereiding, formuleer ik gerichte vragen. Deze geef ik de medewerkers vooraf mee, dan kunnen ze er op hun gemak naar kijken en erover nadenken”, vertelt Fenny. “Sommige medewerkers schrijven thuis al meteen antwoorden erbij, dan praten we daar vervolgens samen over. Anders lopen we de vragen samen tijdens ons gesprek door. Zo komen eventuele bijzonderheden of knelpunten snel

boven water. “Onze medewerkers hebben wel gemerkt dat ik op dit onderdeel een training heb gevolgd”, lacht Fenny. “Maar ze ervaren de nieuwe gang van zaken als positief, iedereen krijgt de kans zijn zegje te doen en als het ook maar enigszins mogelijk is, wordt ook echt iets met de informatie gedaan.”

Naast de aanpak en systematiek van functioneringsgesprekken, heeft Fenny ook nog veel opgestoken over communicatie in het algemeen. “Vooral dat je het beste resultaat behaalt door niet alleen te communiceren vanuit jezelf, maar door de communicatie aan te passen aan de persoon die tegenover je zit. Niet iedereen is nu eenmaal hetzelfde. Als je dat erkent en daar rekening mee houdt, werkt dat voor iedereen het prettigst.”





Vitaliteit in

# INZETBAARHEID

Behoud van productiviteit, duurzame inzetbaarheid en het voorkomen van onnodige uitval door ziekte of beperkingen zijn van groot belang. Enkele aanbevelingen van collega's.

## Doorverwijzingsfunctie

“Medewerkers van ons glastuinbouwbedrijf kunnen altijd snel een beroep doen op vijf deskundigen in de eigen regio. Daar hebben we afspraken mee gemaakt. Geen volledige behandeling, maar wél het verhaal kwijt kunnen en een doorverwijzingsfunctie. Ook als de problemen niet meteen arbeid gerelateerd zijn. Zo hebben we afspraken met een maatschappelijk werkster, een diëtiste, een fysiotherapeut, maar ook met een jurist en een financieel adviseur.

Even snel een luisterend oor en gericht advies als er iets spannends aan de hand is, of wanneer men tegen onverwachte problemen aanloopt. Een aanrader. We krijgen er veel meer voor terug dan dit ons kost.”

## Verzuim overleg je

“Zieke medewerkers kostten onze kwekerij veel geld. Door hernieuwde aandacht voor onze verzuimaanpak, waren we in staat deze kosten te beperken. Visueel maken wanneer, hoe lang en hoe vaak iemand ziek is. Praten met medewerkers die regelmatig ziek zijn, ook als dat telkens maar korte ziekmeldingen betreft. Leidinggevenden bewust maken van hun belangrijke rol en mogelijkheden. In het werkoverleg aandacht voor verzuim. Nu is ons motto: ziekte overkomt je, maar verzuim overleg je!”

## Taakherstructurering

“Toen één van onze vaste, ervaren medewerkers te maken kreeg met een structurele lichamelijke beperking, zijn we de taken binnen ons pluimveebedrijf opnieuw gaan verdelen. We hebben er bewust voor gekozen niet binnen één functie te zoeken naar het minder zware werk en dat af te splitsen, maar dit juist bij verschillende functies te doen. Via deze herstructurering van taken hebben we ruimte gecreëerd voor een zinvolle nieuwe arbeidsplaats. En dat zonder dat één iemand daardoor juist al het zware werk moet overnemen. Een prima invulling voor iedereen.”

## LEREN VAN ANDERE SECTOREN

Een bedrijf in transport en logistiek geeft aan dat die sector het vooral moet hebben van 45-plussers, want de aanwas van jong personeel is niet groot. Tegenwoordig zijn er gelukkig allerlei technische hulpmiddelen. Vroeger was het trekken aan rolcontainers en pallets zwaar werk en kwamen klachten aan het bewegingsapparaat veel voor. Inmiddels worden de rolcontainers met een klein ‘heffertje’ moeiteloos verplaatst. Maar er is nog meer veranderd. Anders dan men vroeger dacht, is part-time werken óók mogelijk voor chauffeurs. Men heeft daarom goed naar de planningen gekeken en nu rijdt een aantal reeds gepensioneerde chauffeurs weer één dag per week.

## TIPS

- Gebruik de kennis en ervaring uit de sector. Stigas bezit veel kennis op het gebied van arbo, gezondheid en inzetbaarheid. Bekijk ook eens de arbocatalogus voor agrarische en groene sectoren.
- Stimuleer sport en beweging. Sporten helpt niet alleen om de conditie op peil te houden, maar draagt ook bij aan het voorkomen of verhelpen van lichamelijke klachten.
- Bied medewerkers periodiek een persoonlijke inzetbaarheidscheck aan.
- Geef als manager zelf het goede voorbeeld.
- Verander uw verzuimaanpak in gezondheidsbeleid.



**“De kracht zit in het gemeenschappelijk belang en de zorg voor elkaar”**



## Vitaliteit in het bedrijf: **AB Werkt**

De bedrijfsverzorgers van AB Werkt leveren agrariërs vervangende arbeid bij ziekte, ongeval of vakantie. “Bij AB Werkt is het coöperatieve gedachtegoed nog steeds duidelijk aanwezig”, zegt Remco van Sambeek, manager van de Bedrijfsverzorgingsdiensten van AB Werkt. “De kracht van een coöperatie zit in het gemeenschappelijk belang en een stukje zorg voor elkaar”, vertelt Remco. “Dat willen wij niet alleen richting de agrarische leden, maar ook richting onze eigen medewerkers uitdragen.”

“Onze mensen zijn specialisten op hun vakgebied”, vervolgt Remco. “Omdat het een fysiek beroep is, vinden we het belangrijk te investeren in gezonde

medewerkers en een duurzame inzet binnen onze organisatie mogelijk te maken. Zo zorgen we bijvoorbeeld dat onze medewerkers altijd met fatsoenlijk, veilig materieel op weg gaan. Daarnaast benutten we actief de mogelijkheid om de bedrijfsverzorgers voldoende afwisseling te bieden, een gezonde balans in de verschillende soorten werkzaamheden en de bijbehorende belasting. Onze klauwverzorgers hoeven bijvoorbeeld niet vijf dagen per week te bekappen, maar wisselen dit af met andere werkzaamheden.”

AB Werkt organiseert daarnaast met enige regelmaat informatiebijeenkomsten over gezond en veilig werken, vaak in samenwerking met Stigas. De bedrijfsverzorgers worden bovendien gestimuleerd hun stijl van werken aan te passen aan de levensfase waarin

ze zich bevinden. “We adviseren de iets oudere medewerker dan ook altijd slim gebruik te maken van de opgedane kennis en ervaring”, geeft Remco aan. “Die kennis en ervaring kan iemand gedurende z’n loopbaan steeds beter inzetten, zeg maar inwisselen, om anders te werken.”

Dit alles wordt binnen AB Werkt actief ondersteund door goed te letten op een evenwichtige opbouw en samenstelling van het personeelsbestand. “Dan kun je de medewerkers ook écht ruimte bieden en ze daar ook op sturen. We willen onze bedrijfsverzorgers graag in staat stellen om tot hun pensioen daadwerkelijk bij ons te blijven werken. Ik vind het de rol van de werkgever medewerkers hierin te begeleiden. Daar zit ons gemeenschappelijk belang en onze kracht!”

---

## Noud Cornelissen: “Ik gebruik m’n kennis en ervaring als bedrijfsverzorger om anderen het vak te leren”



“AB Werkt heeft me de kans gegeven om de opleiding tot assessor te volgen. Ik begeleid en ondersteun leerlingen tijdens hun vakopleiding of neem juist de examens af. Zo gebruik ik m’n kennis en ervaring om anderen het vak te leren. Behoud van kennis en vakmanschap, maar dan door een vorm van leermeesterschap. Dat levert energie!”

## Jos Roberts: “Een andere manier van werken kan veel opleveren”



Ik heb een jaar of vijf geleden met mijn leidinggevende afgesproken nog maar één adres per dag te “verzorgen”. Twee adressen gaf teveel stress, teveel uren en mijn lichaam begon te protesteren. De huidige aanpassing bevalt mij prima; het sluit beter aan op de behoeftes en mogelijkheden, zoals ik die op dit moment heb. Een andere manier van werken levert voor zowel werkgever als bedrijfsverzorger veel meer op, dan altijd maar gewoon door blijven gaan.”



Vitaliteit in

# MOBILITEIT

De ontwikkeling van medewerkers is belangrijk voor de continuïteit en groei van een bedrijf. Hoe stimuleren anderen hun mensen om beter te worden in hun vak, om na te denken over hun loopbaan?

## Loopbaangesprek

“Ik ben de gesprekken over opleiding en ontwikkeling veel minder vrijblijvend gaan benaderen. Geen genoeg meer nemen als iemand de schouders ophaalt, omdat het niet zo nodig hoeft. Ik confronteer nu veel meer. Wie ben je, wat wil je, wat kun je? Kun je mee in de ontwikkeling van onze komkommerskwekerij? Kun je je huidige functie over vijf jaar nog steeds vervullen? Hoe kunnen we ons daarop voorbereiden? Het maakt dat mensen zich realiseren dat de baan voor het leven niet meer bestaat en dat investeren in jezelf voor iedereen noodzakelijk is. Dat is voor ons allebei beter.”

## Alternatieve routes naar succes

“In onze varkenshouderij hebben we niet veel mogelijkheden om mensen naar een hogere functie door te laten groeien. We hebben de ontwikkeling van onze medewerkers daarom losgekoppeld van doorgroei naar een andere functie. Verdiepen of verbreden van je eigen functie, steeds beter worden in je vak is ook een vorm van ontwikkelen. Dit stimuleren en waarderen we, bijvoorbeeld door iemand als aanspreekpunt te laten fungeren of extra verantwoordelijkheid te geven. Of door iemand tijdens een werkoverleg zelf uitleg te laten geven over waar hij specifiek mee bezig is.”

## Beter dan de directeur

“Wij wilden een tijd geleden extra kwaliteitsbesef binnen onze tomatenkwekerij brengen.

We kozen een training over hygiëne, bedrijfsprocessen en productkwaliteit. Compleet met afsluitende toets en een diploma-uitreiking. Met name bedoeld voor onze mensen op de werkvloer, maar we hebben iedereen hieraan laten deelnemen. Ook de mensen van kantoor, inclusief de directie.

Dit leidde tot veel goodwill op de werkvloer en maakte dat iedereen extra goed zijn best deed om beter te scoren dan wijzelf. Kunnen ze zeggen dat ze beter zijn dan de directeur. Vinden we helemaal niet erg, het heeft veel saamhorigheid gebracht. En iedereen is weer extra alert in zijn dagelijkse werkzaamheden. Mooi resultaat toch?”

## LEREN VAN ANDERE SECTOREN

Een bedrijf in de levensmiddelenindustrie voerde ‘snuffelstages’ in; een vrijwillige en tijdelijke ‘uitruil’ van medewerkers met enkele bedrijven in de regio. Medewerkers konden zo heel laagdrempelig kennismaken met andere bedrijven.

Een manier om inspiratie op te doen voor hun eigen functie en na te denken over hun eigen, toekomstige ontwikkeling. Het zorgde voor een bredere inzetbaarheid, flexibiliteit en creativiteit. Een gigantische stimulans voor verbetervoorstellen en om vernieuwing op gang te brengen.

## TIPS

- Gebruik de kennis en ervaring uit de sector. De scholingsadviseurs van het [Agro Opleidingshuis](#) kunnen u adviseren over scholingsmogelijkheden en de inzet van een [ontwikkelscan](#) op uw bedrijf.
- Kies een leervorm die bij uw medewerker past. De één leert beter uit een boek, de ander in de praktijk. Sommigen leren graag alleen, anderen onder begeleiding of in groepsverband.
- Stimuleer interne mobiliteit. Wie altijd hetzelfde blijft doen, loopt het risico kwaliteiten en kansen onontdekt te laten.
- Als iedereen ook in tijdelijk personeel investeert, wordt uiteindelijk iedereen er beter van.
- Ga als leidinggevende voorop in het leren en vertel uw medewerkers daarover.





**“Als team bereiken we meer dan de som der delen”**

## Vitaliteit in het bedrijf: Rozendaal Agri BV

In een mooie bosrijke omgeving bevindt zich Rozendaal Agri BV: de varkenshouderij van de compagnons Diederik Nijenhuis en Jack Claessens.

Diederik en Jack hebben de laatste jaren bewust gewerkt aan het aantrekken en opleiden van jonge mensen binnen het team. “Heel eerlijk gezegd was het vooral de situatie die ons noodzaakte hier stappen in te zetten”, zegt Diederik in alle bescheidenheid. “Enkele jaren geleden bestond het personeelsbestand alleen uit mensen die al jaren bij ons bedrijf werkten. Toen de leeftijd en gezondheid bij enkele medewerkers parten begonnen te spelen, ontstond ook acuut een probleem in de bedrijfsvoering.”

Diederik en Jack hebben vanaf dat moment bewust gezocht naar een stukje verjonging binnen het team. “En dat is heel goed gelukt”, glimlacht Diederik tevreden. “We hebben inmiddels drie jonge mensen aan het werk, waarvan er twee volledig branchevreemd zijn binnengekomen. Deze medewerkers volgen een BBL-opleiding, waardoor werken en leren gecombineerd plaatsvindt. Leergierige mensen, mensen met een bepaald werk- en denkniveau die niet te beroerd zijn iets te vragen en die snel dingen oppikken, dat vinden wij belangrijker dan concrete werkervaring, want die doen ze bij ons wel op.”

Het bedrijf kent drie secties: kraamstal, biggenstal en biggen opfok. Diederik en Jack proberen de BBL-leerlingen zoveel mogelijk in te zetten in directe aansluiting op de opleidingsmodules waarmee de leerlingen op dat moment bezig zijn.

Zo krijgt men een breed beeld van de werkzaamheden, wat goed is voor de algemene vakgerichte ontwikkeling van de medewerker zelf. Daarnaast draagt dit bij aan een brede inzetbaarheid binnen het bedrijf en de onderlinge vervangbaarheid in het team.

“We proberen onze mensen zoveel mogelijk ruimte te geven”, vervolgt Diederik zijn verhaal. Medewerkers moeten niet continu de adem van Jack of mij in hun nek voelen. We zien de stallen natuurlijk wel elke dag, maar we geven de medewerkers de kans het werk zelf zo goed mogelijk te verrichten. Dan gedijt een medewerker het best. Bovendien brengt de jeugd ook vernieuwing; men brengt dingen mee uit de opleiding, komt met ideeën die we vervolgens kunnen implementeren. Dat houdt ons zelf ook scherp. Zo bereiken we met elkaar méér dan de som der delen.”

---

### Diederik Nijenhuis: “Als ondernemer hoef ik zelf niet per se ook de beste vakman te zijn”



“Het leiden van een bedrijf en vakmanschap zijn twee heel verschillende dingen. Ik ben zelf misschien niet eens de beste vakman, maar dat hoeft ook niet. We hebben ons bedrijf en ons team zo ingericht dat ieders eigen kwaliteiten en competenties zo goed mogelijk worden benut.”

### Jack Claessens: “Het team functioneert onderling als vraagbaak”



“Vakinhoudelijke vragen worden niet altijd aan ons gesteld. Medewerkers beantwoorden elkaars vragen. Als we tijdens de pauze bij elkaar zitten, hoor je hoe men elkaar verder helpt. Binnen het team is alle kennis in principe aanwezig om zelfstandig te functioneren. Dat geeft veel vertrouwen en rust.”



# BRENG UW WERKGEVERSCHAP, UW ORGANISATIE IN BEWEGING!

Werken aan vitaal en aantrekkelijk werkgeverschap is investeren in gemotiveerde, goed gekwalificeerde werknemers. Vitaliteit in bedrijf is echter geen kwestie van één standaard aanpak of vaste formule die op elk bedrijf werkt. Het is een toekomstgericht samenspel van werkgever, leidinggevend en medewerkers. Bij vitaal werkgeverschap grijpen de verschillende onderdelen in elkaar en versterken elkaar, met als resultaat: een vitale organisatie.

In deze brochure heeft u een globale indruk gekregen van de manier waarop andere werkgevers op vitale wijze bezig zijn. Wilt u meer weten over de vitaliteit binnen úw bedrijf? [Klik dan hier](#) voor de gratis bedrijfsscan en krijg inzicht in uw actuele bedrijfssituatie. Inclusief een passend adviesrapport met concrete tips op basis van de ingevulde antwoorden.

Vitale bedrijven presteren beter. Hogere betrokkenheid, minder verzuim, de productiviteit neemt toe en de kwaliteit van het product verbetert. Nu en in de toekomst.

## COLOFON

Deze digitale brochure is een uitgave van de LLTB en is ontwikkeld door HAER Advies. Deze brochure is tot stand gekomen in samenwerking met LTO Noord en ZLTO en met ondersteuning van fonds Colland Arbeidsmarkt.

Redactie: [HAER Advies](#) | Ontwikkeling en eindredactie: [Grooh Communicatie](#) | Fotografie: [Michel Oehlen](#)

