

# 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.”

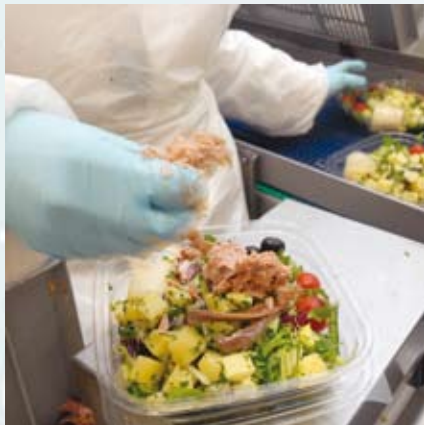
Toch waren er specifieke effecten. Regine: “Via het diversiteitsplan kregen we aandacht voor de bijzondere noden van een aantal groepen in ons personeelsbestand. Je wordt je meer bewust van het feit dat er inderdaad verschillen zijn, verschillen die extra aandacht vragen of een andere aanpak.” Een voorbeeld 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.”

