



Succesvol generatiebeleid bij Agrico bindt jonge en oude collega's

Als je in Brazilië een aardappelteler spreekt, weet die teler waarschijnlijk waar Emmeloord ligt. Dat is hoe groot Agrico is in de sector. Althans, dat zegt Yvonne Rook, HR-adviseur bij Agrico. En in zo'n groot bedrijf moet het binden en boeien van collega's natuurlijk wel goed geregeld zijn. "Dat is het ook", zegt Yvonne direct. "We hebben weinig problemen met het behouden van onze mensen. Zelfs hier in de Noordoostpolder."

Een van de redenen dat mensen het fijn vinden om jarenlang bij Agrico te werken, is het generatiemanagement van het bedrijf. Dat is de afgelopen jaren mede door Yvonne sterk ontwikkeld. "En dat moest ook, want Agrico is een bedrijf dat valt of staat door de kracht van generaties", vertelt ze. "De aardappeltelers met wie wij samenwerken doen hun werk al generaties lang, dus bij onze locatie in Emmeloord hechten we ook veel waarde aan het waarderen van collega's die jarenlang bij ons zijn."

Voordat we echt zijn begonnen met het interview komt Sinterklaas binnen. De pieten gooien handvol pepernoten door het kantoor van Yvonne. "We gooien wel met pepernoten, want aardappelen komen veel harder aan", zegt een piet.

Vier generaties op de werkvloer

"Bij Agrico is de functie van HR-adviseur eigenlijk heel makkelijk", zegt Yvonne lachend, terwijl ze de pepernoten op haar bureau bij elkaar raapt. "Daar heb ik geluk mee." Maar ze heeft er hard voor moeten werken. Een aantal jaar geleden werd het generatiebeleid van Agrico omgegooid. Er was weinig geregeld voor mensen die bijna met pensioen gaan in het bedrijf. Een duidelijke regeling voor jongere generaties stond ook nog niet op papier. Er werd een werkgroep opgericht met alle lagen van het bedrijf. Per generatie werd een groep bij elkaar gezet om hun behoeftes op het gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden te formuleren. "We wilden niet alleen maar kijken naar de senioren", vertelt Yvonne. "Het unieke aan Agrico is dat we hier met vier generaties op de werkvloer werken. Dan kun je niet alleen focussen op één van die vier."

De werkgroepen kwamen met voorstellen voor elke generatie. Voor jonge mensen zonder kinderen bleek dat een goede werk-privébalans erg belangrijk is. De jonge mensen met kinderen gaven aan dat ze hun vakantiedagen graag in willen zetten in de periodes dat ze met de kinderen kunnen zijn. De generatie van wie de kinderen al uit huis zijn, wilden juist meer werken en hadden geen behoefte aan veel vakantiedagen. En de senioren waren voornamelijk bezig met hun pensioen, de mogelijkheid tot vervroegd pensioen en minder werken in de jaren voor hun pensioen.

Laagseizoen of hoogseizoen

"Voordat we met de collega's in gesprek gingen, hadden we een 38-urige werkweek, ATV en 25 vakantiedagen", vertelt Yvonne. "Voor ons is het belangrijk dat we voor elke generatie de arbeidsvoorwaarden gelijk houden, dus we zochten naar meer flexibiliteit." Agrico werkt daarom nu met werkweken van 40 uur en heeft het loon daarvoor verhoogd met 3%. De collega's bij Agrico hebben ook 5 vakantiedagen extra per jaar gekregen die flexibel zijn in te delen in het laagseizoen.

Het hoogseizoen bij Agrico betekent dat er zo'n 40.000 ton aardappelen per week worden verwerkt. Een enorme hoeveelheid die naar 85 landen over de hele wereld verdeeld wordt. "In dat hoogseizoen werken de meeste collega's meer dan 40 uur per week", vertelt Yvonne. "Die dagen zijn te compenseren in het laagseizoen, zodat ze dan extra op vakantie kunnen of meer bij de kinderen kunnen zijn." Het voordeel aan het hoog- en laagseizoen bij Agrico is dat het hoogseizoen in de winter valt. In de winter draaien de collega's meer uren, die ze in de zomer kunnen compenseren. Bijvoorbeeld in de zomervakantie van de kinderen, of wanneer het lekker weer is op vakantie.

Seniorenregeling

Vroeger kreeg je bij Agrico vanaf de leeftijd van 45 jaar een dag extra vrij. Yvonne: "Dat vonden we leeftijdsdiscriminatie." Daarom is er voor de jaren voor het pensioen nu een andere regeling bij het bedrijf. Agrico heeft drie pakketten waar mensen voor het pensioen uit kunnen kiezen.

- **Pakket 1:** 4 tot 7 jaar voor AOW-leeftijd mag je 80% werken, krijg je 80% salaris en 100% pensioenopbouw.
- **Pakket 2:** 1 tot 3 jaar voor AOW-leeftijd mag je 80% werken, krijg je 90% salaris en 100% pensioenopbouw.
- **Pakket 3:** 1 jaar voor AOW-leeftijd mag je 60% werken, krijg je 80% salaris en 100% pensioenopbouw.

Yvonne: "Mensen mogen één van deze drie pakketten kiezen. Het is dus niet zo dat ze eerst een paar jaar 80% salaris krijgen en daarna 90% salaris. We vinden het wel belangrijk dat de pensioenopbouw gelijk blijft. Daarom krijgt iedereen bij elk pakket gewoon 100% pensioenopbouw. En dat is ook nog een premievrij pensioen."

Door de pakketten van de seniorenregeling weet Agrico wanneer mensen met pensioen gaan. Dat geeft hen de vrijheid om binnen een tijdsspanne van 1 tot 7 jaar te zoeken naar nieuwe collega's voor een functie. "Het is geen verrassing als iemand met pensioen gaat", vertelt Yvonne. "We weten het al door het pakket dat ze hebben gekozen. Met de pakketten die we hebben, houden we in de periode voor het pensioen de loonkosten iets lager. Daarmee hebben we meer financiële mogelijkheden om nieuwe collega's aan te nemen."

Jongeren aan ouderen koppelen

Een ander resultaat van die seniorenregeling is dat Agrico precies weet wat de capaciteit van een werknemer is in de jaren voor het pensioen. Dat geeft het bedrijf de mogelijkheid om in deze jaren een bijna-pensionado te koppelen aan een junior in het bedrijf. "Dat is belangrijk voor de kennisoverdracht", vertelt Yvonne. "Het is voor de pensionado's vaak moeilijk om hun taken los te laten. Doordat ze een junior kunnen opleiden, houden ze zelf de controle over de hoeveelheid kennis die ze overdragen en kunnen ze beter beoordelen wanneer de junior op het juiste niveau zit." Voor de startende collega's in het bedrijf betekent dat een zachte landing in de inwerkperiode. Ze hebben een directe collega van wie ze alles leren en aan wie ze alles kunnen vragen.

"Bij Agrico ben je ook niet zomaar ingewerkt", gaat Yvonne verder. "We werken met oogstjaren. Daarin is elk seizoen anders. Je hebt seizoenen om te zaaien en seizoenen om te oogsten. Per seizoen ziet het werk er anders uit. Daarom is het fijn dat een nieuwe collega voor een langere tijd gekoppeld is aan iemand die bijna met pensioen gaat."

Ik denk ook dat mensen door deze regeling langer bij ons blijven. Een van de collega's die afgelopen jaar met pensioen is gegaan, werkte hier al 48 jaar. Bijna vanaf de oprichting van het bedrijf 50 jaar geleden. Een aantal van de pensionado's blijft betrokken bij Agrico, omdat ze het zo leuk vinden om te blijven helpen."

Op de tandem

Yvonne schetst een beeld van een tandem: een fiets met twee zadels en twee paar trappers. "Ik zie een inwerkperiode als een tandemconstructie", zegt ze. "Het eerste jaar zit iemand achterop de tandem. Diegene hoeft niet te sturen, maar moet wel meefietsen. Het tweede jaar zit iemand voorop de tandem en moet diegene trappen én sturen, maar is er nog steeds iemand die meetrapt. Vanaf het derde jaar zit de pensionado op de bagagedrager en kijkt diegene alleen nog maar mee bij het werk zonder zelf iets te doen." Op die manier bouwt de pensionado het werk rustig af en bouwt de nieuwe collega het werk rustig op.

Yvonne: "We horen van onze nieuwe collega's dat ze deze constructie erg fijn vinden. Het geeft je de tijd en de rust om het bedrijf en de werkzaamheden te leren kennen. Daarmee is de prestatiedruk voor jongeren veel lager; ze hoeven niet direct op topniveau te presteren en worden in het eerste jaar aan de hand meegenomen. Met deze constructie zijn we op de korte termijn iets drukker, maar op de lange termijn veel effectiever."

Na het interview staat Yvonne op om de interviewer de hand te schudden na het gesprek. In de gang loopt Sinterklaas met zijn pieten. De zak pepernoten is bijna leeg. Eenmaal thuis vindt de interviewer een handvol pepernoten in de laptotas.

Vrijgesteld door NL werkt aan Werk, onderdeel van VNO-NCW en MKB Nederland, met dank aan Agrico, juni 2024
www.nlwerktaanwerk.nl