

Hoe blijf je als bakkerij toekomstbestendig bij minder vraag naar brood?

BAKKERIJ FUITE NVESTEEFT IN MEDEWERKERS

tekst: JULIA BOSWINKEL & NICOLE LEMMEN | FOTO'S: THOMAS VAN OORSCHOT

Curven ondernemen in een snel veranderende wereld en markt: de eigenaars van Bakkerij Fuite doen niet anders. Ondanks grootschalige productie, reduceert de bakkerij de verspilling in grondstoffen tot bijna nul. En ondanks de afname van broodconsumptie, groeit door sport het aandeel van de omzet van de bakkerij. Hoe ze dat doen? De medewerker staat centraal en sociale innovatie is een sleutelbegrip.

Als ondernemende bakkerij loopt Fuite voorop in de branche. Door innovatieve kracht en logistieke flexibiliteit weet het bedrijf grote klanten aan zich te binden. Maar wil Fuite zich de komende jaren blijven ontwikkelen als toonaangevende organisatie én werkgever in de foodsector, dan is niet alleen flexibiliteit en wendbaarheid van de organisatie nodig, maar vooral ook van medewerkers. Sinds 2019 voert de organisatie daarom actief en integraal beleid op sociale innovatie. "De grootste uitdaging is om medewerkers aangesloten te houden op ontwikkelingen binnen de organisatie", vertelt Klaas Fuite. Het beleid richt zich continu op vragen als: hoe kunnen medewerkers hun vakmanschap optimaal inzetten en met plezier hun werk blijven doen? Wat is de rol van leiderschap hierin? En welke vaardigheden hebben medewerkers nodig om in de toekomst hun werk te blijven doen?

TOEKOMSTBESTENDIG

Klaas ziet het als zijn plicht om een duurzame organisatie over te dragen aan de volgende generatie. Het gaat daarbij om duurzaamheid in de breedste zin van het woord: op alle vlakken waar je met stakeholders te maken hebt. "Wij vinden het belangrijk om zuinig om te gaan met onze producten, mensen en energie. Zo bouwen we een toekomstbestendige organisatie." De medewerkers ziet hij als de belangrijkste stakeholders. "Zonder onze mensen komt er geen brood van de band af. Je wilt op een gezonde manier gebruikmaken van deze capaciteit, zonder mensen uit te putten". Daarom investeert hij in zijn medewerkers, zodat ze fit en gezond blijven tot na de pensioengerechtigde leeftijd. "Ik werk voor mijn mensen, mijn mensen werken niet voor mij. Dat is iets wat vaak vergeten wordt. Wij kunnen alleen de beste producten maken als we onze medewerkers goed faciliteren", weet Klaas.



< KLAAS FUITE: "HET FAMILIEGEVOEL IS IETS WAT DOOR DE HELE ORGANISATIE HEEN LOOPT. WE KENNEN ELKAAR. WIL JE JE MENSEN BIJ DE VERANDERINGEN AANGESLOTEN HOUDEN? DAN IS HET VAN BELANG OM AANDACHT VOOR ELKAAR TE HEBBEN. ALLEEN SAMEN, MET ZORG EN OOG VOOR ELKAAR, KUNNEN WE ONS ALS ORGANISATIE BLIJVEN ONTWIKKELLEN."

BAKKERIJ FUITE

Bakkerij Fuite is een bekende naam in de bakkersbranche en wordt geleid door de derde generatie Fuite. De organisatie is gegroeid van een bakkerij met bakkerswinkel in 1928 tot een organisatie die met zo'n 200 medewerkers vanuit twee locaties in Nederland opereert op de internationale markt. Klaas Fuite en zijn broer staan momenteel aan het roer van de industriële bakkerij.

MODERN AMBACHT

Leiderschap is een belangrijk onderdeel in de organisatie. Klaas kiest voor een mensgerichte leiderschapsstijl, waarbij de ontwikkeling van vakmanschap en het leveren van kwaliteit vooropstaan. Brood bakken is nog hetzelfde als in 1928, maar de manier van produceren is veranderd. Er komen nu meer randvoorwaarden en facilitaire zaken bij kijken. Hij vindt het belangrijk dat de bakkers hun vakmanschap ondanks die veranderingen optimaal kunnen blijven inzetten. Teamleiders spelen daarbij een belangrijke rol. "Zij vormen bij ons de belangrijkste schakel tussen de werkvloer en afnemers." Voorheen draaiden ze met de bakkers mee op de werkvloer. Nu hebben de teamleiders een faciliterende rol: ze regelen, organiseren en hebben aandacht voor het welzijn van medewerkers. De bakkers focussen intussen op het bakproces. Als leider van de organisatie geeft Klaas richting. "Onze bakkers zijn de specialisten. Ik hoef ze niet te vertellen hoe zij hun werk moeten doen, alleen hoeveel brood er nodig is."

SOCIALE INNOVATIE

De organisatie is de afgelopen jaren hard gegroeid en om die groei te kunnen voortzetten, staat de onderneming voor de uitdaging om medewerkers en leidinggevendenden zich verder te laten ontwikkelen. Op een zeker moment was er sprake

van een versnippering aan activiteiten op het gebied van vitaliteit, gezondheid, opleiding en andere initiatieven. Wat echter ontbrak was samenhang daartussen, waardoor er geen voortgang was. Daarom is in 2019 samen met de Stichting Ontwikkelingsfonds Levensmiddelenindustrie (SOL) het project Sociale Innovatie opgezet. Er werd een 'kapstok' ontworpen, waaraan alle activiteiten rondom sociale innovatie konden worden opgehangen. Thema's als het versterken van de leercultuur en leiderschap, en aandacht voor duurzame inzetbaarheid werden hierdoor beter geborgd in de organisatie.

Op dit moment voeren Bakkerij Fuite en SOL een programma uit, waarbij teamleiders ondersteuning krijgen bij coachend leiderschap op de werkvloer. "Leiderschap werd altijd gezien als een belangrijk onderdeel in de organisatie, maar eigenlijk heb ik nooit aan de teamleiders uitgelegd wat coachend leiderschap inhoudt en hoe je je daarin kunt ontwikkelen. Dat kregen we ook terug als kritiek uit de medewerkerssessies", vertelt Klaas. In het programma wordt aandacht besteed aan vragen als: 'Wat is coachend leiderschap, en hoe doen we dat bij Fuite?'; 'Welke verwachtingen heb ik bij mijn rol als teamleider?' En: 'Hoe leren we met elkaar als team?'

VISIE

Na drie jaar beginnen de investeringen hun vruchten af te werpen. Zo zorgt een interne opleider dat nieuwe medewerkers goed landen in de organisatie en worden ingewerkt. Ook de interne communicatie is verbeterd. Er is meer aandacht voor vitaliteit en de ontwikkeling van medewerkers. De uitstroom van nieuwe medewerkers is vrijwel gestopt. "Je hebt zelf invloed op hoe jouw organisatie er over vijf jaar uitziet. Zorg dat je een goede visie hebt en geloof erin", adviseert Klaas. "Het belangrijkste is dat je daar als ondernemer aan blijft vasthouden. Op lange termijn worden de resultaten zichtbaar."

Als leidinggevende ben je een rolmodel. Sterk leiderschap gaat niet alleen over richting geven, maar juist ook over jezelf kwetsbaar opstellen en fouten toegeven, benadrukt Klaas. "Iedereen, ook ik, maakt fouten. Het gaat erom hoe je daarmee omgaat. Durf je open te stellen en excuses aan te bieden. Als ik dat als leidinggevende niet doe, hoe kan ik dan van mijn werknemers verwachten dat zij vertellen over gemaakte fouten of aangeven dat ze hulp nodig hebben?"

Voor de toekomst wil Klaas zich richten op verdere professionalisering van het bedrijf. Daarbij richt hij zich op het versterken van leiderschap op MT-niveau, op het verder optimaliseren van het moderne bakkersambacht en, niet in de laatste plaats, op aandacht en zorg voor medewerkers. ●

HET PROJECT SOCIALE INNOVATIE IS MEDE MOGELIJK GEMAAKT MET SUBSIDIE VAN PROVINCIE GELDERLAND.

'Onze teamleiders hebben een faciliterende rol: ze regelen, organiseren en hebben aandacht voor het welzijn van medewerkers'