

### Spin-offs

Twee extra initiatieven faciliteren de mogelijkheden tot groei binnen het personeel. Een 'Young Graduates'-programma is het eerste. Het is een extra opleidingsprogramma voor medewerkers in wie het bedrijf doorgroeimogelijkheden ziet. Daarnaast loopt een module voor leidinggeven voor anderstalige *potentials*. Jan Van Roie: "Dat houdt ons bezig omdat we heel wat allochtone profielen hebben. Daarom zitten nu tien anderstalige assistent-chefs in een managementopleiding."

Hogergenoemde initiatieven tonen aan dat Sense veel investeert in talent. Van Roie stelt vast dat zijn inspanningen lonen. Mensen waarderen de kansen die ze krijgen om hun persoonlijkheid te

## "Hoe we intern met onze mensen omgaan is van het allergrootste belang."

ontwikkelen en blijven het bedrijf trouw. "Het ziekteverzuim is historisch laag — zeker voor de sociale economie — en er was nog nooit een burn-out, al is voorzichtigheid uiteraard geboden. We bevragen de personeelstevredenheid, zorgen voor verantwoord eigenaarschap, duidelijke communicatie en investeren in een goed onthaal en opleiding. Het zijn zaken die al jaren bestaan en hun vruchten afwerpen."

### MIA's

Het rekruteren van de MIA's is een business op zich en gebeurt via de lokale besturen (OCMW's) en de VDAB. Die hebben elk hun eigen rol. Omdat in steden als Antwerpen een hoge nood aan activering heerst en de horeca een vak is dat aanspreekt bij de doelgroep, is de instroom via het OCMW voldoende, getuigt Jan Van Roie: "Toch baart de evolutie me zorgen, omdat de profielen zwakker worden. Moeilijker ligt de instroom via de VDAB. Dat ligt voor een deel aan het feit dat de kandidaten andere sectoren verkiezen met minder hoge flexibiliteitseisen. Anderzijds wor-

stelen we met het nieuwe systeem in het kader van Maatwerk, waardoor de trechter te smal is gemaakt. Daardoor komen mensen die in de reguliere economie geen job vinden, ook niet bij ons terecht. Wellicht dienen deze regels te worden bijgestuurd."

Ondertussen werkt Sense met projecten om medewerkers te begeleiden naar de reguliere arbeidsmarkt. Twintig van de doelgroepmedewerkers zitten vandaag in een project met een interne coach die voor hen de arbeidsmarkt verkent en hen begeleidt naar een job buiten Sense. De succesratio daar is 60%.

### Werkgeversmerk

Sense wil een aantrekkelijk bedrijf zijn. Dat lukt aardig binnen de organisatie, waar mensen graag werken en blijven. Ook mensen aantrekken is geen probleem. In Antwerpen, waar Sense al twintig jaar huist, is de naambekendheid groot. De nieuwere vestigingen — Halle-Dilbeek en Regio Diest — hebben wat meer moeite. Toch laten Van Roie en zijn management ook wat werkgeversmerk betreft, niets aan het toeval over. Twee specialisten houden zich bezig met communicatie en marketing. Ze rollen op organisatie- en exploitatieniveau strategische acties uit. "De naam Sense is secundair voor ons. De exploitaties moeten als eerste naar buiten komen. Omwille van de geloofwaardigheid hangen we daar wel graag ons merk aan vast."

Van Roie vindt het spectaculair dat het bedrijf in tijden van arbeidskrapte slechts twee vacatures heeft. Het vinden van technische en ervaren profielen uit de horeca verloopt zonder moeilijkheden. Het enige minpunt vormen de *middlemanagement*-profielen met ervaring, die in de cultuur van het bedrijf moeten ingewerkt worden: "We hebben een sterke traditie van groei. Mensen met potentieel kunnen dus op managementniveau doorgroeien binnen onze organisatie. Dat is een traditie geworden."

Tekst: Patrick Verhoest  
Foto: Johan Martens

# Aandacht als remedie tegen arbeidskrapte

**Nadat Veerle Verfaillie gedurende vijf jaar in een schoonmaakbedrijf zag hoe het niet moest — medewerkers en klanten waren er nummers — had ze genoeg idealisme en impulsiviteit om haar eigen organisatie uit de grond te stampen.**

Draag zorg voor je medewerkers en ze zullen zorg dragen voor je klanten. Het is een belangrijk principe van Veerle Verfaillie. Maatwerk en aandacht zijn de sleutelwoorden voor succes, weet de CEO van Entrio, een schoonmaakbedrijf gefocust op kantoren.

Met haar twee medeoprichters focuste ze vanaf dag één op de mensen: "We werkten vanaf het begin achterstevoren: eerst de mensen, dan de commerciële resultaten. Hoe meer aandacht we gaven aan onze medewerkers, hoe beter ze zich in hun vel voelden en hoe meer betrokken ze waren. Mijn job is eigenlijk simpel: ik moet gewoon mijn mensen graag zien en oprechte interesse in hen hebben."

### Aandacht

Aangezien poetshulpen de kantoren vooral onderhouden voor of na de werkuren, kan de klant meestal geen gezicht plakken op de nette werkomgeving. Het goede werk valt pas op als het een dag niet gebeurt is.

Het feit dat het doelpubliek binnen de schoonmaaksector vaak met een laag zelfbeeld worstelt, bezorgt haar een extra uitdaging. Dat pakken de CEO en haar omkadering vanaf de eerste dag aan: "Aandacht en waardering is hier het centrale woord. De aandacht die mijn werknemers bij de klant niet krijgen, krijgen ze intern bij ons." Samen



Veerle Verfaillie (CEO van Entrio)

met haar vier regiomanagers en office-manager probeert ze alles te geven wat haar poetshulpen nodig hebben. De intensieve opvolging, opleiding en begeleiding beginnen met een onthaaltraject dat tussen de vier en de zes maanden in beslag neemt.

### Opstarttraject

Gedurende de eerste maanden gaat de regioverantwoordelijke na hoe stabiel de aangeworvene is, welke kwaliteit er wordt afgeleverd en of de juiste attitude — inclusief klantvriendelijkheid — aanwezig is. Elke leider heeft een dertigtal mensen onder zich en staat in voor medewerkers- en klanttevredenheid. Zij zoeken ook de geschikte klant voor elke poetshulp en omgekeerd, weet Veerle Verfaillie: “Ik leg de nieuwelingen ook steevast mijn persoonlijke insteek uit en deel met hen onze ambities. Die is niet de grootste te zijn, maar uit te blinken in klanttevredenheid. Wie daar aan wil meewerken, is voor mij een topper. Ik stel vast dat mijn werknemers, als ze het groter beeld en ons denkkader meekrijgen, onze verwachtingen waarmaken en een zekere trots uitstralen.”

De rest is maatwerk. Uurroosters worden gemaakt in functie van wat de mensen fysiek en familiaal aankunnen. Ook dat aspect betekent duurzaamheid voor de CEO van Entrio.

### Arbeidsmarkt en retentie

Veerle Verfaillie kent haar markt reeds 25 jaar. Voor haar is het steeds moeilijk

geweest om aan de juiste profielen te geraken. Vandaag wordt haar zoektocht naar eigen zeggen bemoeilijkt door het feit dat de kwaliteit van de VDAB erop achteruitgegaan is: “Enerzijds is de markt ingepalmd door de interimkantoren. Anderzijds is de instroom bij VDAB in kwaliteit verminderd.”

Anderzijds heeft de zaakvoerder geen reden tot klagen. Het verloop is laag, evenals het ziekteverzuim. Dat bewerkstelligen zit vaak in de kleine dingen, getuigt ze: “Onze mensen verkondigen zelf dat ze respectvol behandeld worden en zich betrokken voelen. Wat ik al jaren doe en zal blijven doen, is alle 130 medewerkers een verjaardagkaartje sturen. Ook het feit dat mensen na vijf en tien jaar dienst bloemen krijgen, bevalt hen. Wie weggaat, krijgt een bedankingsbrief met chocolade erbij. Soms maken mensen van hun bijberoep hun hoofdberoep en gaan ze hier weg. Dan ben ik trots op hen, ze zijn meestal Entrio-ambassadeurs geworden.”

### Werkgeversmerk

Een goed werkgeversmerk is het resultaat van 25 jaar beleid van Entrio. Veerle Verfaillie: “We hebben een kwarteeuw aan de cultuur gewerkt met vallen en opstaan. Het is geen door marketing uitgevonden verhaal, want dat zou niet geloofwaardig zijn.”

De voorbije drie jaar zet het bedrijf sterk in op Facebook. Daar worden zowel vacatures als tips — bijvoorbeeld over goede voeding en welzijn — gepost. Het is een vaak gebruikt medium bij de doelgroep van Entrio. Eveneens via Facebook volgen de CEO en haar regioverantwoordelijken wat zich in het leven van de medewerkers afspeelt. Wanneer iemand oma geworden is of een kleinkind een diploma behaald heeft, volgen er steevast gelukwensen.

Voor het aantrekken van nieuwe krachten is het bedrijf gestopt met het voeren van sollicitatiegesprekken. Wel gebeuren constant kennismakingsgesprekken bij een kop koffie: “Mensen zeggen

ons dan heel open waar ze naar op zoek zijn. Als dan later een vacature openvalt die bij hun verhaal past, contacteren we hen. Zo zijn we zeker dat kandidaten zich niet plooiën naar de vacature van het moment.”

### Deeltijds

Negentig percent van de Entrio-medewerkers zijn van het vrouwelijk geslacht. Ze zijn van alle leeftijden en werken er niet zelden reeds 15 of 20 jaar. Niemand van hen krijgt een voltijdse opdracht. Dat komt omdat de CEO haar werknemers lang en gezond aan boord wil houden: “We moeten blijvend voor hen zorgen. Bij ons vallen geregeld 50-plussers langdurig uit omwille van fysieke problemen. We moeten ons daar fundamentele vragen over stellen. Schouderaars, ellebogen, polsen en rug

---

**“Mijn job is eigenlijk simpel: gewoon mijn mensen graag zien.”**

---

zien af in ons beroep. Ondanks onze ergonomische materialen en het zoeken naar geschikte werkplaatsen, ben ik bezorgd dat heel wat mensen via de ziekenkas op pensioen zullen gaan. Dat zou bijzonder jammer zijn.”

Negen van de tien werknemers bij Entrio werkt deeltijds. Meestal betreft het alleenstaande vrouwen, al dan niet met kinderen. Voor hen lonkt soms de werkloosheidsval. Wie zich vrij moet maken om te werken, durft dat wel eens de moeite niet vinden en dreigt te blijven stempelen. Verfaillie: “Voor hetzelfde geld thuis zitten in plaats van te gaan werken, is verleidelijk. Ik ben er dus voorstander om de uitkeringen te beperken in tijd, maar wel te koppelen aan een goeie begeleiding. Al bij al begrijp ik wel dat sommigen uit een speciale sociale context gemakkelijk gebruik maken van het systeem. Toch riskeer je dat — mits levenslang stempelen — het vangnet dan een hangmat wordt. Of is dat mijn ondernemersperceptie?”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: GF

# De auteurs over hun nota

**De schaarste aan talent op onze arbeidsmarkt krijgt een permanent karakter. Werkgevers zullen moeten zoeken naar manieren om zelf meer vat te krijgen op de situatie. Dit kan door de relevante invloedsferen (circles) in kaart te brengen. We onderscheiden er drie.**

## Circle of interest

Tegenwoordig hebben bijna alle bedrijven moeilijkheden met het vinden van personeel. Het aantal kandidaten per vacature ligt dan ook met 3,9 historisch laag. Ook het aantal werklozen tussen 15 en 74 jaar is gezakt tot een historisch laag peil. Tenzij het komt tot een harde Brexit in combinatie met een verdere escalatie van Trumps handelsoorlog, zal de aan de gang zijnde groeivertraging aan deze tendens weinig veranderen. De schaarste aan talent is een structureel fenomeen en behoort tot de ruimere macro-economische factoren (*circle of interest*) waarop een onderneming zelf weinig of geen invloed heeft.

## Circle of concern

Enige impact is er wel ten aanzien van factoren die behoren tot 'the circle of concern' en waarop ondernemingen dienen te anticiperen om niet voor voldongen feiten komen te staan. Zo dient men zich rekenschap te geven van de demografische evolutie, ook binnen de eigen onderneming. Het actief zoeken naar toepassingsmogelijkheden bij de uitrol van technologie heeft alsmaar meer impact op het toekomstig personeelsbeleid. Ook beleidsveranderingen belangen ondernemingen aan. Vooruitstrevende ondernemingen pionieren op vlak van arbeidsorganisatie en duwen tegen de beleidsgrenzen aan.

## Circle of influence

De grootste impact hebben ondernemingen uiteraard op bedrijfseigen factoren (*circle of influence*). Mensen motiveren en aantrekkelijk overkomen als potentiële werkgever, vraagt steeds meer maatwerk op het niveau van de medewerkers. Mensen willen meer controle over hun eigen loopbaan. Individualiseren van de arbeidsrelatie kan op drie verschillende niveaus:

- Cash en een bedrijfswagen zijn lang niet meer de enige motivatoren. Vaak is het hem te doen om meer vakantie of pensioen. Daarom zijn steeds meer sollicitanten en medewerkers vragende partij om hun loonpakket zelf te mogen samenstellen: in de



Geert Janssens



Chris Wuytens

(Foto Johan Martens)

(GF)

Acerta-werknemersbevraging is 70% gewonnen voor een flexibel systeem van geïndividualiseerde verloning, ook bekend als het 'cafetariaplan'.

- Het individualiseren van de jobinhoud kan zelf ook op drie manieren. De eerste houdt in dat men de talenten en noden van medewerkers afstemt op die van de onderneming (*rematching*). Slechts 69% van de medewerkers zou de huidige taken binnen de job willen blijven doen. Een tweede aanpak houdt in dat men aanwerft op potentieel en niet blijft zoeken naar die ene witte raaf. De Talent Pulse-bevraging van Acerta toont aan dat 38% van de aangeworven medewerkers al meer dan 80% van de job onder de knie heeft. Terwijl wie 41 tot 60% van zijn toekomstige job beheerst, zich het best in zijn job voelt. Een derde weg sluit daarbij aan en zet in op levenslang leren. Vier op vijf kandidaten vindt het aanbieden van opleiding bij een sollicitatie belangrijk.
- Het individualiseren van de arbeidstijd en -plaats is een derde pijler van individualisering: 71% van de werknemers vindt het zeer belangrijk om zelf begin- of einduur van de werkdag te kunnen bepalen.

Het zoeken naar de relevante invloedsferen is uiteraard een dynamisch gegeven. De evolutie rondom ons zou voor ondernemingen een constante drijfveer moeten zijn om actie te ondernemen.

Tekst: Geert Janssens & Chris Wuytens



Janssens Geert en Wuytens Chris, 'Krijg vat op arbeidsmarkt 4.0', ETION Inspiratienota 113, november-december 2019. Scan de QR-code voor een gratis download of kijk op [www.etion.be](http://www.etion.be).

