

leren beter ingeburgerd is, ligt de jongerenwerkloosheid lager. De overgang van school naar werk gaat vlotter maar men leert ook vlotter op latere leeftijd. Wij denken nog te veel in wél werken versus niet werken.”

Meer freelancers?

En wat met de veelgesignaleerde trend naar meer zelfstandigen? Evolueren we naar een arbeidsmarkt waarin organisaties meer een beroep zullen doen op freelancers? Stijn Baert maakt alvast een verschil tussen enerzijds professionals met een specifieke competentie en anderzijds mensen die vooral aan bod komen in pakweg platformbedrijven en die blijven vastzitten in een preciaire jobsituatie. Dat is een categorie die je niet kan vergelijken met zelfstandigen die er bewust voor kiezen om voor eigen rekening te werken, mede om fiscale redenen.

“De kans is reëel dat de kortgeschoolden het slachtoffer worden van een laddereffect en dat middengeschoolden hen verdringen.”

Ook hier zie je weer een arbeidsmarkt op twee snelheden. Meer flexibiliteit dreigt bepaalde mensen in die zelfstandigheid te dwingen zonder dat ze daarvoor kiezen. Een bepaald aantal kiest er nu eenmaal niet voor om maaltijden te bezorgen als vrijwillige aanvulling van het inkomen. Stijn Baert: “Om die reden ben ik niet voor veralgemening van de flexijobs, ook al werkt dat goed in de horeca. Ik begrijp ook wel dat flexibiliteit op zich een positief effect heeft op de arbeidsmarkt omdat die de drempel om aan te werven verlaagt. Je kan werknemers ook snel weer laten gaan. Alleen vrees ik dat die vorm van flexibiliteit de trend naar twee snelheden zal versterken. Zo riskeren we de groep van ontmoedigde werklozen nog te vergroten.”

Tekst: Jo Cobbaut | Foto: Johan Martens

Begeesterd leiderschap als basis voor bedrijfscultuur

Sense werkt al twintig jaar aan de interne cultuur. Die straalt af naar de buitenwereld. Vacatures invullen is dan ook geen probleem. Toch onderzoekt het management nog steeds hoe het zich kan onderscheiden als een goede werkgever.

Sense is de overkoepeling van een 15-tal sociale economie – horecabe-drijven, waar mensen die het moeilijk hebben op de arbeidsmarkt worden opgeleid. Zij kunnen doorgroeien naar het reguliere arbeidscircuit.

Doorstromen

Het doorstroomverhaal dateert al van lang voor de overheid er interesse in kreeg, weet CEO Jan Van Roie: “Dat zegt iets over het feit dat we aan horeca doen binnen de sociale tewerkstelling. We zijn inderdaad een bedrijf dat ervoor kiest mensen te vinden die het moeilijk hebben. We hebben de erkenning van de Vlaamse overheid om een veilige leeromgeving te creëren en te faciliteren.”

Met een groei van 14 exploitaties op evenveel jaar, is het bedrijf daar heel succesvol in. Het stelt 330 medewerkers tewerk, waarvan 220 MIA's. Dat zijn Medewerkers In Activering, de term die Sense liever hanteert dan 'doelgroepwerknemers'. Zij worden maximaal ingeschakeld in het arbeidsproces. De overige 110 posities vormen de omkadering.

Begeestering

Sense staat bekend als een aantrekkelijk werkgever. Mensen willen er graag komen werken en wie er werkt, blijft er over het algemeen. Vandaag heeft het bedrijf twee vacatures in de omkadering en dat is uitzonderlijk want de retentie in de organisatie is groot. Alles begint met de cultuur van het bedrijf,

stelt Van Roie onomwonden: “Hoe we intern met onze mensen omgaan is van het allergrootste belang. We vertrekken vanuit de eigen kracht en onze cultuur van begeesterd leiderschap is de basis.”

Onder de term 'Begeesterd' werd een opleidingsmodule opgestart voor leidinggevenden. Die gaat in essentie over de gemeenschappelijke cultuur die het bedrijf wenst, ondanks het feit dat de mensen die in de diverse exploitaties actief zijn, elkaar zelden ontmoeten. Daarom dompelt Sense haar leidinggevenden jaarlijks onder in een bad van begeestering. Daar delen de 110 leiders met elkaar vanuit welke cultuur en leiderschapsstijl ze de organisatie vormgeven.



Jan Van Roie (CEO Sense)

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