



DUURZAME HR



Column



Instrument



Nieuwsbericht



Praktijkvoorbeeld



Vlaanderen
is duurzaam ondernemen

WAT IS DUUR ZAME HR?

Na twintig jaar strategisch Human Resource Management (HRM) is het tijd is voor een nieuw denken, vertelde Peggy De Prins (professor Antwerp Management School) ons in een interview. Duurzame HR moet het toekomstmodel zijn. Alleen bestaat er geen vastomlijnde definitie over wat duurzame HR nu precies inhoudt. De visies van HR-professionals lopen hier en daar uiteen, toch is er een duidelijke gemeenschappelijke deler: People.

Steeds meer bedrijven zetten thema's uit de peoplepijler sterker op hun mvo-agenda. Ze hebben oog voor meer dan enkel competentieontwikkeling. Hans Verboven, professor duurzaamheid (UAntwerpen & Antwerp Management School), schreef [op LinkedIn](#) waarom dit zo belangrijk is. "Een integraal en duurzaam HRM-beleid biedt mogelijkheden om te anticiperen op deze toekomsttrends." Denk maar aan vergrijzing, verkleuring, schaarste van talenten en technische profielen, en langere loopbanen. MVO Vlaanderen bracht daarom inspirerende voorbeelden van bedrijven in Vlaanderen die het pad van duurzame HR bewandelen. U leest ze verderop in deze bundel.

Voor alle duidelijkheid: HRM kent drie niveau's

Operationeel HRM is de meest vanzelfsprekende vorm voor bedrijven. Het omvat alle wettelijke vereisten waaraan een bedrijf moet voldoen. Evident is het evenwel niet. Daarom kunnen sociale bureaus een oplossing bieden wanneer de complexiteit toeneemt.

Strategisch HRM omvat de beleidsbeslissingen die het personeel beter moet laten renderen. Het gaat over een betere balans tussen interesse en externe noden. Hoe gaat een bedrijf gezond om met verzuim, retentie, werklust, diversiteit, leeftijd en ROI? Valkuil: dat de kostprijs van flexibiliteit en werkdruk hoger uitvalt dan het kortetermijnvoordeel.

Duurzaam HRM probeert dan weer een evenwicht te bereiken tussen belangen van menselijk kapitaal (people) en de organisatie (profit). En met zo min mogelijk negatieve effecten voor de maatschappij (planet). Ook hier speelt rendement dus een rol. Het menselijk kapitaal is een productiefactor. Daar is rendement voor nodig. Wanneer is dat gepast en haalbaar? Als het verantwoord gebruik van menselijk kapitaal niet leidt tot schaarste, uitputting van de voorraad en externaliteiten.

Hoe met duurzaam HRM inspelen op de toekomsttrends?

Duurzame HRM komt volgens Hans Verboven niet vanzelf. Hij ziet een aantal aandachtspunten waar bedrijven rekening mee moeten houden bij het opzetten van een duurzaam HRM-beleid:

- Jobrotatie- en doorgroeimogelijkheden
- Peterschapsprojecten tussen oud en jong
- Aandacht voor work-life balance
- Horizon- i.p.v. citroenloopbaan
- Talentontwikkeling en zelfontplooiing
- Inclusiviteit en diversiteitsmanagement
- Gezonde geest in gezond lichaam
- Implementatie van flexwerk en "het nieuwe werken"

Competentie-ontwikkeling

Misschien wel de belangrijkste focus bij een strategisch HR-beleid. Maar ook bij duurzame HR heeft het zijn (meer)waarde. Bedrijven meten en ontwikkelen het talent in hun organisatie. Ze zetten hierdoor de juiste man en vrouw op de juiste plaats. Het zorgt voor een win-win-situatie. Zowel de individuele medewerker, het team als de organisatie gaat ermee vooruit.

Met een goed uitgedokterd competentiebeleid verzekert een bedrijf zich van:

- een effectief selectie- en rekruteringsbeleid
- een stimulerend ontwikkelingsbeleid
- de voorbereiding op veranderingen in de organisatie
- stimulatie van oudere werknemers om mee te evolueren met het bedrijf
- behoud van waardevolle werkrachten.

Lees het [stappenplan](#) op [talentontwikkelaar.be](#)

Duurzaam werken

Ongetwijfeld het meest diverse thema. En daar maakt **diversiteit** deel van uit. Een kwalitatief mvo-beleid besteedt aandacht aan alle mensen in de organisatie. Zonder een onderscheid te maken tussen geslacht, afkomst, handicap, uiterlijk, opleidingsniveau, seksuele geaardheid,... Via een diversiteitsplan ontwikkelen ondernemingen, organisaties en lokale besturen een HR-beleid met bijzondere aandacht voor diversiteit.

Welzijn op het werk is een ander (ruim) topic. Het gaat veelal over **veiligheid en gezondheid**. Uiteraard moeten bedrijven toezien op arbeidsveiligheid, zoals ongevallenpreventie en veiligheidssignalisatie. Maar ook de innerlijke mens verdient aandacht. Zelfs met kleine inspanningen kunnen bedrijven veel bereiken. Het laaghangend fruit. Bedrijven kunnen gezonde maaltijden en fruit-snacks aanbieden aan hun medewerkers. Ze kunnen initiatieven in het leven roepen als 'maandag slaatjesdag' of gratis fitness na de uren aanbieden. Tips (of workshops) rond ergonomie voorkomen dan weer slechte houdingen en bijhorende kwaaltjes.

Ook de werkomgeving mag niet over het hoofd gezien worden.

De juiste verlichting, goede verluchting en beperken van geluidshinder zorgen voor een aangename werkplek. De gevolgen? Gezonde werknemers zijn productiever en leveren kwalitatief betere producten en diensten. Minder arbeidsgebonden ongevallen en ziekten leiden dan weer tot minder ziekteverlof of absentieïsme (en dus ook tot geringere kosten en minder onderbrekingen van het productieproces). Het bedrijfsimago wint erbij, wat het aantrekken van klanten en werknemers vergemakkelijkt.

Werknemersbetrokkenheid

Dit engagement is zo belangrijk bij een sterk duurzaam HR-beleid, maar geen evidentie voor heel wat bedrijven. Toch is het profijt enorm **wanneer medewerkers mee mogen denken** over de (mvo-)strategie van hun bedrijf waarvoor ze werken.

Sterker nog, zonder in mvo geïnteresseerde medewerkers komt mvo binnen een bedrijf niet van de grond.

Het gemeenschappelijk doel moet er zijn. Dat kan via een participatiemodel waarbij middelen, informatie, activiteiten en competenties worden gedeeld. Een hogere vorm van betrokkenheid brengt trouwens rechtstreeks een lager ziekteverzuim met zich mee. Net als werknemers die productiever, winstgevender, klantgericht, en veiliger werken. De tevredenheid en dus de loyaliteit van klanten wint erbij.

Een ander voorbeeld om het engagement van medewerkers te verhogen is **het nieuwe werken**. Bedrijven die hun medewerkers helpen om tijd te winnen, verhogen het engagement, volgens een studie bij twaalf Amerikaanse bedrijven met een people-cultuur. Steeds meer organisaties schakelen over naar een mix van thuiswerken, het herinrichten van kantoren op basis van werkplekdelen, het beoordelen van resultaten van de werknemers in plaats van aanwezigheid, rekening houden met individuele noden. Het zorgt ervoor dat medewerkers flexibeler zijn en privé en werk beter kunnen combineren. Ze hebben meer controle over hun tijd en zijn ook zelfstandiger. Hierdoor krijgen werknemers meer plezier in hun werk. Dat heeft zo weer zijn positieve effect op het stressniveau en dus ook de gezondheid.

Misschien wel de meest waardevolle manier om het engagement van medewerkers te verhogen: als baas of leidinggevende zorg dragen voor medewerkers. Laten voelen dat je mensen naar hun waarde schat, interesse tonen in (persoonlijke) ontwikkeling, ondersteuning bieden wanneer nodig en mensen oprecht beter willen maken, blijkt de perfecte cocktail.



IT-bedrijf CTG ‘bouwt’ een House of Work ability

Voor het derde jaar op rij, en voor de achtste keer sinds de eerste deelname in 2003, zit de Belgische vestiging van het wereldwijde CTG in de top tien van 'Best Workplaces' en 'Great Place to Work'. Vooral het House of Work ability dat het IT-bedrijf opzette, oogst veel lof.

Ferdi Claes, Managing Director HR Europe en HR Director Belgium van CTG: "Mensen hebben het vandaag de dag moeilijk met de continue ontwikkeling en de snelheid waarmee die ontwikkeling gepaard gaat. Daarenboven stopt het ook nooit; de taken, projecten, en evoluties zijn nog niet achter de rug of er staan er al nieuwe te wachten.

We hadden in die context nog meer nood aan aandacht voor de mentale en fysieke gezondheid van onze medewerkers. Daarom gingen we op zoek naar een 'oplossing', naar antwoorden."

Wanneer Ferdi Claes in 1992 zijn intrede maakte bij CTG, merkte hij op dat het bedrijf al inspanningen deed rond duurzame tewerkstelling. "Die filosofie is er altijd geweest. De stafmana-

gers van toen waren bezig met coaching, evalueren en ondersteunen. Alleen stelden we vast dat het niet voldoende was. Daarom werkten we een competence management systeem uit. Zo konden we voor onze mensen groeipaden opzetten en carrièremogelijkheden uitstippelen. Dat ging heel diep, zowel voor de harde skills als de softere skills. We probeerden trainingen en ondersteuning aan te bieden wanneer nodig."

Employability

Sinds een drietal jaar zet CTG in op employability. "We stellen ons daarbij de vraag of onze medewerkers op dit moment voldoende inzetbaar zijn én hoe ze dat kunnen blijven in een steeds evoluerende professionele wereld. Belangrijke elementen rond die individuele inzetbaarheid zijn:

- Hoe presteert de medewerker, hoe zit het met de drive/motivatie, en wat is zijn/haar groeipotentieel?
- Welke technische bagage heeft het individu en hoe breed is die inzetbaar?
- Wat is de marktwaarde van het individu en welke kost staat er tegenover?
- Hoe uniek is de kennis binnen CTG en hoe groot is de vraag ernaar?



De combinatie van deze factoren geeft ons een goed beeld van de toekomstmogelijkheden van elk individu, maar toch had ik het gevoel dat er iets ontbrak in ons model.”

House of Work ability

Ferdi Claes merkte dat CTG nog een tandje moest bijsteken. “De IT-wereld evolueert bijzonder snel en daar hebben meer en meer mensen last mee. Daarnaast moeten we ook steeds langer werken, waardoor een nieuw plan zich opdrong. Ik ging op zoek naar inspiratie en stootte op Work ability.”

Gezondheid staat hierbij centraal, zowel fysiek als mentaal. “Een Finse professor, **Juhani Ilmarinen**, maakte er een model rond: The House of Work ability. Eigenlijk komt het erop neer dat gezondheid (zowel fysiek als mentaal) het fundament vormt van ‘het huis’ van het individu.

Concreet: als die gezondheid niet goed zit, dan ‘wankelt’ het huis. Daardoor kan het individu niet optimaal functioneren. Sinds een tweetal jaar zijn we ons op

verschillende niveau’s aan het verdiepen in dit model. Zowel qua duurzame bedrijfsvoering als op individueel vlak. We willen ervoor zorgen dat onze mensen alle tools hebben om ermee aan de slag te gaan.”

Volop inzetten op gezondheid

Bij de presentatie van het nieuwe Work ability-model trokken veel CTG-medewerkers, inclusief het management, grote ogen. “Ik kreeg inderdaad heel wat verwonderde blikken. Maar de realiteit is nu eenmaal niet anders. Iedereen beseft dat het allemaal steeds sneller gaat en dat we ook langer zullen moeten werken, maar als we eerlijk zijn met onszelf, moeten velen toegeven dat we dat eigenlijk niet echt zien zitten.

Ik heb het model gepresenteerd vanuit die vraagstelling. Wat is je leeftijd? Hoe lang werk je al? Tot welke leeftijd denk je te moeten werken? Hoe lang is dat nog? Denk je dat je je carrière kan afsluiten in dezelfde functie/rol? ...

Ik stelde vast dat we **een probleem** hadden, want veel mensen stonden er niet of onvoldoende bij stil. In het begin heerste er wat onrust over wat ik presenteerde, maar daarna namen velen toch hun verantwoordelijkheid. Ze zijn nu actiever met hun carrière bezig.”

“Bij CTG deden we al veel inspanningen op verschillende verdiepingen van het huis, maar er was **onvoldoende samenhang**, en die hebben we nu gevonden in het “House of Work ability”-model.

Een paar voorbeelden van zaken waar we aan werken of die we overwegen:

- Medewerkers de vraag stellen of ze zich goed voelen in hun vel, en eventueel een onafhankelijke, individuele screening aanbieden.

- Tips geven rond ergonomie, beweging en gezond eten.
- Deelname aan sport- en charity-evenementen stimuleren.

Milieu-inspanningen zijn niet evident in deze sector, maar we doen inspanningen. We stimuleren onze consultants om voor een energiezuinige bedrijfswagen te kiezen. We willen ook evolueren van een wagenbudget naar een mobiliteitsbudget. In die context namen we deel aan een proefproject van Smartmove, gericht op gebruik van alternatieve vervoersmiddelen.

De volgende maanden en jaren gaan we ons nog sterker toeleggen op **gezondheid**. We willen met tools en oplossingen komen om stress, depressies en burn-out te voorkomen en aan te pakken.

Een belangrijk element blijft ook **mobiliteit**.

Niemand wordt gelukkig van uren in de file staan.”

Bezoek de website van CTG



Duurzame HR is zorgen voor een gezonde wisselwerking tussen mens en organisatie



Koen De Maesschalck (Colruyt Group) werd in mei 2015 verkozen tot HR Manager of the Year. Laat 'duurzame HR' nu net het centrale thema zijn dat we met MVO Vlaanderen de voorbije maanden belichtten. De timing zat dus perfect om hem aan het woord te laten. Over zijn kijk op duurzame HR, over zijn liefde voor het bedrijf en over maatschappelijke trends.

Eerste stap binnen Colruyt

"Ik was vijftien jaar toen ik als jobstudent in 1982 mijn eerste stap zetten binnen Colruyt, één van winkelformules van Colruyt Group. Daar is de liefde voor het bedrijf gegroeid.

Vier dingen vielen mij op. Ik kwam terecht in **een echt familiebedrijf**, voor mij een element van duurzaamheid. Daarnaast mocht je **verantwoordelijkheid** opnemen. Ook al was ik vijftien jaar, ik werd wel gezien als een volwassen iemand, als able to respond. Ten derde bleek Colruyt **no-nonsense** te zijn. Je mag hier zijn wie je bent, met je talenten én met je schaduwen. Ook die aanvaarden ze. Als laatste is er hun **zorgzaamheid**. Niet alleen voor materialen, maar ook voor mensen.

Voor mij zijn dat altijd redenen geweest om hier te blijven werken."

Geen gewoon distributiebedrijf

Colruyt Group is een heel specifiek bedrijf, een distributiebedrijf. Toch is het ook een heel menselijk bedrijf. Mensen staan hier wel degelijk centraal. Voor mij is dat HR op een duurzame manier.

En het is geen toeval. De directie die ik vandaag leid, heet Mens en Organisatie. Ik zeg vaak wel eens lachend tegen mijn collega dat alles in dit bedrijf mens en organisatie is. Alles gaat over de mens, de medewerker in dit geval. Hij of zij heeft dromen, verwachtingen, zelfrealisaties om te bereiken, ... Langs de andere kant heeft het bedrijf zijn strategische plannen en zijn ambities.

Die twee dingen komen samen en eigenlijk ontstaat er zo **een wisselwerking tussen mens en organisatie**. Je kunt het ook een spanningsveld noemen, wat zeer goed is voor ontwikkeling. Maar als de spanning aan een kant te groot wordt, dan krijg je problemen. Het bedrijf krijgt geen aandacht of de

mens krijgt geen aandacht, en dan duiken ziektes, burn-out en depressies op, mensen vertrekken. Je moet dus zorgen voor een optimale wisselwerking."

Betekenis VAK in vakmanschap

"Die gezonde spanning tussen mens en organisatie monitoren wij. Het is onze taak om ervoor te zorgen dat het nodige vakmanschap aanwezig is, zodat medewerkers en leidinggevenden de spanning kunnen zien en ermee om kunnen gaan. Ze bekwaam maken, dat is wat wij toevoegen aan het bedrijf.

VAK in vakmanschap vind ik trouwens een leuke woordspeling bevatten. Het gaat over **Vaardigheden, Attitude en Kennis**. Hierbij staat of valt voor mij veel met **in relatie gaan**. Op regelmatige momenten, toch wel een aantal keren per jaar, komen leidinggevenden en medewerkers samen. Dan hebben ze het voor de helft over het werk, de inhoud. De andere helft gaat over relatie. Hoe voel je je? Wat zijn je dromen? Wat zijn je verwachtingen? Waar wil je naartoe? Daar besteden we veel aandacht aan. We noemen het onze PO's, persoonlijk onderhoud.

Daarnaast is het **teamgebeuren** ook heel belangrijk. Colruyt Group is een organisatie waar je iets niet alleen doet. Er zijn daarom toch wel wat teamactiviteiten om te leren hoe je met elkaar omgaat. We trekken ook behoorlijk wat budget uit voor

opleidingen en vormingen. Het gaat over 40 miljoen euro die we jaarlijks investeren. Dat is veel, welgeteld 3,6 procent van onze loonkost. We hebben opleidingen die nodig zijn om een job uit te oefenen, maar ook kennisopleidingen en veel gedragsopleidingen met aandacht voor zelfreflexie. Wie ben ik, hoe functioneer ik, wat betekent mijn gedrag naar anderen toe?"

Tevreden medewerkers

"Ik denk dat de medewerkers tevreden zijn met deze cultuur, met de zorgzaamheid en de menselijkheid. Nieuwe medewerkers vragen naar mijn aanvoelen ook nog meer feedback dan vroeger. Ik geloof daar ook ongeloflijk in.

Feedback is voor mij veelvuldig en zonder veroordelend te zijn, kunnen zeggen wat er is. Je moet de dingen onmiddellijk kunnen benoemen. Daarin hebben we nog een aantal stappen te zetten. Of het een pijnpunt is of niet, we worden of zijn een heel groot bedrijf. We bekijken nu hoe we toch nog soepel kunnen blijven werken. We mogen geen bureaucratie worden."

Van complexiteit naar eenvoud

"Ik merk dat heel veel bedrijven en mensen **zoekend** zijn. Voor mij is dat ook logisch. Er zijn heel veel nieuwe dingen toegevoegd in deze samenleving. En het gaat snel. Het modewoord is change en verandering.

Maar dat betekent nog niet dat je bekwaam bent om met die verandering om te gaan. Met een fiets rijden is ook niet makkelijk, maar eens je geoefend

bent, word je onbewust bekwaam. Als je die fase bereikt, gaat het vanzelf.

Dus elk ontwikkelingsproces is **een weg van complexiteit naar eenvoud**. Ik zie dat we in de samenleving die complexiteit met heel veel mensen samen aangaan. Zo krijgen we het gemakkelijker in ons leven. Dat stemt mij hoopvol.

Ik zie ook dat veel meer mensen als vroeger vertrekken vanuit **een positief geloof**, vanuit wat kan ik en niet vanuit wat kan ik niet. Het verhaal van talenten, van geloof, is ook sterk aanwezig in organisaties."

Vier trends uitgespit

"Voor je HR-plannen maakt, moet je eens gaan kijken wat nu **de grote trends** zijn waar je rekening mee moet houden. We hebben er vier, telkens clusters van twee.

Gezondheid en duurzaamheid zijn voor ons een belangrijke cluster. Duurzaamheid is ondertussen mainstream geworden. Gezondheid is voor mij een trend die aan het boomen is. Daar hebben we het einde nog niet van gezien.

Een tweede trend; we ervaren de wereld dus als **complex**, maar ook **transparanter**, met al zijn voor- en nadelen.

Een derde trend is **diversiteit en polariteit**. Die moet nog volgroeien, maar de polariteit zien we zeker wel. Langs de ene kant heb je bijvoorbeeld een festival als Tomorrowland waar mensen uit gans de

wereld verbroederen. Een paar duizend kilometer verder heb je IS die verschrikkelijke dingen doet. De polariteit is zeer groot.

Een vierde trend is dat we het **niet meer alleen** kunnen doen. We hebben elkaar nodig, dus ontstaan er partnerships. In Gent heb je bijvoorbeeld mensen die eten maken voor elkaar; er zijn ruilbeurzen, er is de peer-to-peer economie."

Gezondheid vanuit ervaring

"We doen veel rond gezonde voeding, waar we toch een distributeur van zijn. Met heel de directie zijn we in de ervaring gegaan, echt typisch Colruyt Group.

We volgden een **gezondheidskuur** van een week, waarbij we suikerloos moesten leven, buiten dan de natuurlijke suikers die in fruit en groenten zitten. We aten ook geen koolhydraten meer. We moesten ons lichaam in overlevingsmodus laten gaan, om zo de opgeslagen afvalstoffen te laten verwijderen. De energie die vrijkwam was fenomenaal. Ik heb nog nooit zo snel gelopen als toen. Dat is maar één voorbeeldje.

We doen ook dingen rond de gezondheid van medewerkers door te zorgen voor **beweging**, maar ook met programma's als **restart to work**. We willen mensen die langdurig ziek zijn helpen om terug aan de slag te gaan.

Stress aanpakken is een ander voorbeeld. Samen met Biorix, een Leuvense spin-off, deden we een studie. Zij ontwikkelden een app om stress te meten aan de hand van een hartslag en ademhaling. We hebben onze mensen aan de kassa daarmee uitgerust om te zien wat hun stressmomenten waren. Stress kan gezond zijn, maar wanneer ervaren ze negatieve stress?

Daarnaast hebben we ook programma's rond **de gezonde geest in een gezond lichaam**, zoals cursussen mindfulness en bio-energie. Voor gezondheid is een hele dienst verantwoordelijk."

Duizendste fiets overhandigd

"Bij Colruyt Group hebben we **twee soorten mobiliteit**. Je hebt goederenmobiliteit en personenmobiliteit.

Bij de eerste zorgen we ervoor dat we altijd met **volle vrachtwagens** naar de winkels rijden. Dat betekent dat we van elk product het gewicht en volume kennen, zodat we de puzzel kunnen samenstellen. We investeren in aardgas, stille opleggers en heftrucks die rijden op waterstof.

Onze **medewerkers** stimuleren we om zoveel mogelijk met de fiets te komen of met een alternatief voor de wagen. Een vijfduizend mensen komen met een alternatief vervoermiddel werken, waarvan ruim 3000 een bedrijfsfiets hebben. Vorig jaar overhandigde ik de duizendste elektrische fiets en aan het station van Halle staan er een honderdtal pendelfietsen. Daarnaast hebben we ook elektrische scooters en zetten we in op carpoolen. De bedrijfswagens zijn duurzamer geworden, waaronder er driehonderd rijden op aardgas."

Nieuwe uitdaging wacht

"Sinds 2008 doe ik deze functie. Nog een paar maanden en dan ga ik terug iets anders doen. Ik begon in 1982 in de magazijnen, gaf daarna een achttal jaar het milieuprogramma vorm, was twee jaar gerant en ik was verantwoordelijk voor personeelszaken. Daarna zette ik de stap naar public affairs tot ik deze job aannam. Nu wordt het communicatie. Hoe kunnen wij als mensen elkaar nog beter begrijpen en met elkaar omgaan? Daarmee ga ik mij bezighouden.

Ik vind het ongelooflijk dat ik dit pad heb kunnen afleggen binnen Colruyt Group. Maar het is een win-win voor zowel medewerkers als het bedrijf. Het bedrijf heeft het voordeel dat iemand zich ontwikkelt, want de **jobrotatie** gebruiken we hier als het **ontwikkelingsinstrument**. Zelf kun je trainingen volgen.

Die jobrotatie is voor mij een nieuwe context aangereikt krijgen. Ik moet telkens weer mijn plan trekken. Zo heb ik veel nieuwe dingen van mezelf leren ontdekken. Ik wist niet dat ik bepaalde dingen kon.

Dat ik als HR-manager in de prijzen viel? Dat vond ik een hele eer.

Ik ben daar heel dankbaar voor om twee redenen. In eerste instantie voor het bedrijf, omdat het personeelsbeleid als waardevol gezien wordt. Ten tweede omdat ik een erkenning kreeg. Ik ben met heel mijn team naar de uitreiking geweest en dat was een fantastische avond. Daar ga ik altijd met veel plezier op terugkijken."

Meer info MVO binnen Colruyt Group:
<http://www.simplysustainable.be/home/>



De SAM-schaal: instrument voor meting van attitudes en vaardigheden

De schaal voor meting van attitudes en vaardigheden, ofwel: de SAM-schaal. In samenwerking met VVKSO ontwikkelde Etion dit instrument. Het helpt de werknemer bij het beoordelen, begeleiden, stimuleren en oriënteren.

In eerste instantie werd de SAM-schaal ontwikkeld om de gezamenlijke beoordeling van stagiairs (door school en de werkgever) vlotter te laten lopen. Maar ook werkgevers kunnen deze schaal gebruiken. Bijvoorbeeld tijdens:

- functioneringsgesprekken
- loopbaanbegeleiding
- bijscholingsprogramma's
- ...

De SAM-schaal:

- is zeker geen opsomming van eisen waaraan iedereen volledig zou moeten voldoen
- stelt persoonlijke groei centraal: de schaal is een instrument om mensen te volgen en te begeleiden in hun groeiproces
- is een hulpmiddel om na te gaan welk persoonlijkheidsprofiel iemand heeft
- kan en moet dus aangepast worden aan de gebruikssituatie: onderwijsniveau, opleidingsvorm, leeftijd, ...
- brengt ook de omgeving, de organisatie waarin de geobserveerde functioneert, ter sprake
- kan ook fungeren als competentiewoordenboek voor de organisatie.

Klik hier voor meer informatie



Werkvermogen scannen en verbeteren met Wellfie

Wellfie is een nieuwe tool voor zowel werkgevers als medewerkers om een helder inzicht te krijgen in vier niveaus van het werkvermogen. Het laat de gebruiker toe om een optimale werkomgeving te creëren waarin medewerkers langer gezond en gemotiveerd inzetbaar blijven.

Elke werkgever kan gratis gebruikmaken van Wellfie door zich te registreren via de website.

De aandacht voor langer werken en welzijn op het werk neemt steeds meer toe. Wellfie helpt daarom werkgevers het werkvermogen bij hun medewerkers te verbeteren, zodat zij zo lang mogelijk productief en met goesting aan het werk blijven. De tool geeft werkgevers snel een totaalbeeld van het werkvermogen binnen hun onderneming.

Het instrument belicht vier niveau's:

1. Fysieke en mentale gezondheid
2. Aanwezige competenties
3. Waarden, houding en motivatie
4. Werkomgeving en bedrijfscultuur.

Eenvoudig van start

Bouwen aan het werkvermogen gaat uit van een gedeelde verantwoordelijkheid: de werkgever biedt kansen en middelen, de medewerker koestert zijn gezondheid en werkt mee aan een goed werkklimaat. Daarom moeten beiden deelnemen aan de scan van Wellfie.

Na registratie krijgt de werkgever een vragenlijst voorgeschied. Invullen neemt ongeveer 20 minuten tijd in beslag. Meteen daarna ontvangt de werkgever een beleidsrapport. Hierna kan de werkgever zijn medewerkers uitnodigen voor Wellfie.

Elke medewerker ontvangt via e-mail een persoonlijke link naar de Wellfievragenlijst. Na voltooiing krijgt de gebruiker onmiddellijk persoonlijke feedback en tips toegestuurd om het werkvermogen te verbeteren.

Gerichte actiepunten na groepsresultaten

Wanneer er meer dan tien medewerkers de vragenlijst invulden, ontvangt de werkgever een groepsrapport met duidelijke overzichtsresultaten en gericht advies. De feedback in de groepsresultaten vormt de ideale basis voor het opstellen van gerichte actiepunten voor het werkgelegenheidsplan in het kader van CAO 104. De resultaten zullen nooit herleid kunnen worden naar individuele medewerkers. Anonimiteit is verzekerd.

Wellfie is ontwikkeld met de steun van het ESF en in samenwerking met Acerta, IDEWE, Etion en Apps Only.

[Klik hier voor meer informatie](#)



Communicatie en vertrouwen zijn onze sleutels tot succes

Begin 2015 sprak Flanders Synergy, het kenniscentrum rond innovatieve arbeidsorganisaties, met Herman Van de Velde. Een bijzonder moment want hij was aan zijn laatste werkweek toe voor zijn pensioen.



Herman Van de Velde was jarenlang gedelegeerd bestuurder van Van de Velde, een bedrijf gespecialiseerd in de creatie, productie en verkoop van luxueuze dameslinterie. Hij transformeerde het van oorsprong Belgische familiebedrijf in een innovatieve arbeidsorganisatie die de medewerkers op alle niveaus uitdaagt om hun talenten te benutten.

Wat was in jouw organisatie de dwang en drang om te veranderen?

“Eerst en vooral: wij waren een bedrijf dat klassieke producten maakte en wij zijn geleidelijk aan gegroeid tot een modebedrijf. Dit bracht uiteraard veranderingen met zich mee. Een modebedrijf heeft nood aan flexibele productieruns. Het wil zo weinig mogelijk voorraden en zo kort mogelijke doorlooptijden. Dit stond haaks op het klassieke Tayloristisch model van zeer ver doorgedreven arbeidsverdeling en specialisatie, stug loon en directief leiderschap.

Een **tweede** fenomeen was de globalisering van de markt die ons opportuniteiten bood in het buiten-

land waardoor grote productiereeksen naar het buitenland verhuisden.

En **ten slotte** was er de bekommernis om het werk zinvol te maken. Als je in een heel Tayloristisch systeem werkt, mensen extreem specialiseert en dus altijd maar repetitieve bewerkingen of operaties laat doen, dan moet je je op een bepaald moment durven afvragen: hoe zinvol en boeiend is dit nog voor de mensen?”

Hoever ging jouw rol als leidinggevende in dit veranderingstraject?

“Wat effectief van mij is gekomen, was **de visie en de wil** om te veranderen. Het ging dan ook om een heel ingrijpend proces. Wij hadden in de productie een redelijk ingenieus systeem van transportbanden waarin mijn ouders zwaar hadden geïnvesteerd. Het was ook een prachtig systeem, maar in mijn visie klopte het niet meer. Als leidinggevende moet je dan de visie en de moed hebben om het systeem eruit te gooien, om te durven zeggen dat het 20 jaar geleden hét van hét was, maar dat dit vandaag niet meer klopt.

En dan **communiceren, communiceren, communiceren**. De mensen uitleggen waarom je dat doet, de mensen correct informeren, de mensen uitleggen waar je naartoe wilt en waarom je daar naartoe wilt. Daar ligt de voornaamste taak.”

Wat doe je als bepaalde mensen niet willen meestappen in het verhaal?

“Voor de meeste mensen in het bedrijf was het een verbetering. Maar er waren effectief een aantal mensen die niet meer mee konden. Het was dan ook een intensieve en ingrijpende verandering. Wij gingen de mensen vertellen dat we ze gedurende zes maanden opnieuw wilden opleiden om andere dingen te doen, om meer dingen te doen, om een stuk verantwoordelijkheid te nemen.

Een beperkt aantal mensen heeft dan afgehaakt. Mensen die te lang in het oude systeem hadden gewerkt en die eigenlijk liefst van al altijd hetzelfde deden. Aan de andere kant waren er ook een aantal mensen waarvan wij zelf vonden dat die daarvoor niet meer geschikt waren. Het was een beetje wederzijds.

Hierover **communiceren in een open sfeer** is essentieel. Als wij een veranderingstraject doen, dan gaan wij ook altijd - en HR speelt daarbij een heel belangrijke rol - een individueel gesprek aan met de mensen. En dit gesprek verloopt heel concreet. Kijk, jij hebt die functie nu en wij zien die functie naar daar evolueren. Daarvoor zal je moeten opgeleid worden. Zie jij dat zitten? Ja, ik zie dat zitten. Nee, ik zie dat niet zitten. Wat zou jij in ons bedrijf nog willen doen? Waarvoor denk je dat je wel geschikt bent? Op deze manier kunnen mensen tenminste ook zelf suggesties doen. En als dat ook past voor ons, dan houden we daar rekening mee.

Zo hebben wij de meeste mensen kunnen verplaatsen naar andere afdelingen zodat ze het bedrijf niet moesten verlaten. Wij roepen de mensen nu nog steeds regelmatig samen en leggen hen uit wat wij gaan doen. Daar is een cultuur voor binnen ons bedrijf.”

Is jouw rol als leidinggevende veranderd ten opzichte van vroeger?

“De **grootste aanpassing** voor een leidinggevende is het zich aanmeten van een andere stijl. Als ik kijk naar ons bedrijf, dan zijn wij geëvolueerd van een productiegedreven organisatie met directief leiderschap naar een organisatie met een meer coachend leiderschap.

Onze organisatie vraagt geen directief leiderschap meer. Je moet dat niet volledig weggooien, maar mensen willen meer betrokken worden en wij willen dat ook vanuit de algemene directie.

Het **allerbelangrijkste** voor een leidinggevende is vertrouwen aan de mensen. Persoonlijk geloof ik heel sterk in het positieve van de mensen. Ik denk dat mensen eigenlijk altijd het goede willen doen. Ze

doen dat niet altijd perfect; mensen maken nu éénmaal fouten. Maar in sé is de mens positief ingesteld en wil hij de dingen goed doen. Als leidinggevende moet je ervoor zorgen dat mensen vertrouwen krijgen. Vertrouwen hebben dat de mensen de dingen juist aanpakken en goed doen, vertrouwen dat ze zelfstandigheid aankunnen.

En daarnaast is **empathie** ook onontbeerlijk. Empathie wil zeggen dat je je kan inleven in de andere, dat je aanvaardt dat voor jou een mens staat die ook fouten maakt, die kwetsbaar en onvolmaakt is, net zoals jij dat ook bent. Het besef van onvolmaaktheid die jij hebt en die ik heb, leidt tot een zekere mildheid. En dat vind ik belangrijk.”

Nu je op pensioen gaat, zal je het missen?

“Uiteraard zal ik het missen. Ik zal voor een deel de routine, de regelmaat, de orde in mijn leven missen. Maar aan de andere kant begint de verantwoordelijkheid na 30 jaar toch ook een beetje te wegen. Het is nu aan andere mensen om het te doen.

“Waar ik het meest trots op ben? Op de mensen die ik heb laten doorgroeien.”

De mensen die zich bij ons hebben kunnen ontplooiën en ontwikkelen. De mensen die ik heb kunnen aanwerven, selecteren, rekruteren, coachen en die ik promotie heb kunnen laten maken. Dat geeft een goed gevoel.”

Over Herman Van de Velde

Herman Van de Velde stond 30 jaar aan het hoofd van Van de Velde NV en liet het modebedrijf uitgroeien tot een internationale trendsetter. Hij stapte af van het kortecycluswerk en creëerde opnieuw ‘werk van betekenis’ voor de medewerkers in zijn bedrijf.

[Klik hier voor meer informatie.](#)



Medewerkers moeten zich kunnen tonen zoals ze echt zijn

Vraag aan jonge ouders wat zij hun kinderen het meest toewensen. Wat je weinig zal horen is “succes” of “een goedbetaalde job”. Het zal eerder gaan over “gezondheid” en “zich goed voelen”. Nochtans zie je in véél bedrijven dat werknemers het eerste nastreven ten koste van het tweede.



‘Bedrijfsgeluk’ is dan ook het sleutelwoord bij AE (Architects for Business & ICT). Het ICT-bedrijf is overtuigd dat het bij een gezond bedrijf om meer gaat dan enkel de financiële maatstaven. Vandaar dat ze al van bij de start inzetten op een zorgzame en mensgerichte organisatie. “HR heeft daarin een rolmodel. Een gezonde organisatie creëer je niet langer vanuit een geïndustrialiseerd winstgedreven model”, aldus Luc De Bodt, HR-directeur bij AE.

Bij AE werd bedrijfsgeluk een expliciet bedrijfsdoel. Het leidt volgens hen tot een grotere bedrijfsperformantie. “We merken duidelijke positieve effecten op de zachtere parameters, zoals welbevinden, betrokkenheid, en hulpvaardigheid. Maar daarnaast zien we hetzelfde positief effect op de hardere parameters, denk maar aan persoonlijk rendement, engagement en retentie.”

De belangrijkste resultaten

- **Authenticiteit & erkenning:** “Onze mensen mogen zijn wie ze zijn. Door deze ‘vrijheid in gebondenheid’ voelen ze zich gehoord en betrokken.”
- **Geen nodeloze stress en defocus:** “Het samenwerkingscharter vermijdt ‘politieke spelletjes’.”
- **Positiviteit & optimisme:** “Onze mensen ervaren dat ze ertoe doen, erbij horen en de nodige inspraak hebben. Het brengt een vorm van rust en biedt mogelijkheden in kruisbestuiving en ondernemerschap.”
- **Creativiteit & innovatie:** “Energie en véél mogelijkheden tot interactie en reflectie verhogen creativiteit en vernieuwing.”

Bedrijfscultuur: balans op het werk én privé

“We vertrekken van het universeel principe dat mensen ‘geluk’ actief willen nastreven in hun leven. Dus ook in hun professioneel leven. Daarin willen we onze mensen helpen en begeleiden. In de Angelsaksisch gedomineerde consultancywereld is dat niet zo evident. Rolmodellen hebben en het goede voorbeeld uitdragen zijn daarbij heel belangrijk. Daarom werkten we een samenwerkingscharter uit, waarin we bijvoorbeeld aangeven hoe we op een



evenwaardige manier met elkaar omgaan en waarop we elkaar aanspreken wanneer er onderlinge spanning dreigt te ontstaan.”

Om de balans na te streven, wilde AE ook af van het beeld van een ‘über-manager’. “We gingen op zoek naar een overlegmodel, zodat onze mensen zich kunnen tonen zoals ze écht zijn, inclusief hun kwetsbaarheid en onvolkomenheden. Het draagt bij tot het bouwen van een authentieke relatie tussen mensen. Heel de organisatie - het management, medewerkers en backoffice - werkt volgens deze persoonlijke en humanistische benadering.”

Vrijheid in gebondenheid

“Een steeds groeiende zélfsturing vanuit zélfkennis, zélfbewustzijn, zélfbeschikking is essentieel bij AE.

We vragen onze mensen de eigen vrijheid zélf te koppelen aan onze organisatievisie. We nodigen hen gedurende hun loopbaan voortdurend uit om op zoek te gaan naar zichzelf. Daarvoor reiken we de nodige middelen en begeleiding aan.”

Voor AE werkt dit beleid ook als differentiator om mensen aan te trekken. Het meest nog door referrals van bestaande mensen. “Maar we nemen ook onze verantwoordelijkheid wanneer mensen zich willen heroriënteren. We voorzien dan een gepaste begeleiding. Soms scheiden de wegen, wat evenzeer in de beste omstandigheden moet gebeuren.”

Vitaliteit en veerkracht

“Veerkracht is voor ons de mate waarin een individu stress juist inschat, en daar ook juist mee omgaat. We hebben daarvoor een aparte training. Te weinig vitaliteit, te frequent uit balans gaan, te veel aanvoelde druk gedurende lange tijd, maar ook te weinig persoonlijke of sociale veerkracht, het leidt ongetwijfeld tot een reeks fysieke en mentale ongemakken. We maakten daarom van ‘veerkracht en vitaliteit’ een structureel onderdeel in de bagage van onze consultants. We leren hen om hun draaglast en draagkracht te leren kennen, om signalen te herkennen bij zichzelf en bij elkaar, en technieken om voldoende vitaliteit te blijven opbouwen.

Een deel van de opleidingen hierover brengen we zelf, maar we laten ons ook begeleiden door externe partners, waaronder Prof. dr. Elke Van Hoof (VUB). Samen werkten we een traject uit om onze mensen bewust te maken over stress, en hoe belangrijk downtime is.”

Maatschappelijk Betrokken Onderneming (MBO)

“Bij alle bedrijfsbeslissingen streven we naar een duurzaam en evenwichtig bedrijfsrendement. We willen kansen benutten voor het welzijn van onze medewerkers en voor een betere wereld. We zetten in op een geïntegreerd beleid om ons op maat van AE te engageren op sociaal, maatschappelijke en/of ecologisch vlak.

We hebben bijvoorbeeld een MBO-team dat betrokken wordt door consultants die hun skills inzetten voor maatschappelijke projecten. We werken bijvoorbeeld aan een samenwerking met Streetwise. Hun mobiel schoolbord dat ze gebruiken om straatkinderen te onderwijzen, willen we samen graag digitaliseren. Het zou dus fantastisch zijn om hieraan te mogen meewerken.”

AE won dankzij deze inspanningen [de Special Award Well-Being @ Work](#)



Ook bij verdere groei bewijzen dat een platte organisatiestructuur werkt



Bubble Post, een jong en ecologisch goederentransportbedrijf binnenin steden, kiest resoluut voor een zelfsturend organisatiemodel. In managers-titels zien ze geen meerwaarde, wel in gemotiveerde medewerkers die hun verantwoordelijkheid nemen en zelf naar oplossingen zoeken. “Het vergt veel tijd en energie, maar een organisatie waarin iedereen op dezelfde lijn zit, is bijzonder waardevol en efficiënt”, aldus mede-oprichter Benjamin Rieder.

Bubble Post zette zijn eerste stappen volgens het traditionele model, maar daar week het snel van af. “We begonnen met regiomanagers die rapporteerden. Al snel concludeerden we dat het ons veel geld kostte. Het leek ons zinvoller om mensen ter plaatse in te zetten in de steden waarin we actief waren. Niet alleen omwille van de kostenefficiëntie, maar ook omdat we op die manier veel input konden krijgen over de lokale werking.”

Platte structuur, kleine zelfsturende teams

Benjamin Rieder putte inspiratie uit boeken en onderzoeken. “In plaats van een piramidestructuur, leek het ons interessant om te kiezen voor een platte structuur met kleine teams. Je hebt nu bij ons bijvoorbeeld operationele teams, salesteams, een IT-team. Zij krijgen de verantwoordelijkheid over de organisatie van hun ‘afdeling’. Onderling bekijken ze hoe ze de doelstellingen binnen het algemeen kader kunnen bereiken. De structuur is nog niet af, maar we zijn op goede weg.”

Voorbeelden voor Benjamin zijn Ricardo Semler (Brazilië) en Frank Van Massenhove (FOD). “Al was de situatie bij hen anders. Zij reorganiseerden een bestaande organisatie. Wij begonnen in principe vanaf nul om het verder uit te bouwen. De uitdaging? We zijn een snelgroeiend bedrijf zonder veel controlerende functies. Het vraagt veel tijd en energie om dat in goede banen te leiden. Maar we willen niet alleen kijken naar het operationele. Wanneer iedereen op dezelfde lijn zit, is dat veel waardevoller.”

Terughoudendheid stakeholders

De implementatie van de platte organisatiestructuur ging niet zonder slag of stoot. Er was ook overtuigingskracht voor nodig. “We moesten inderdaad mensen overtuigen dat dit een fantastische manier is. Niet alleen klanten, maar ook aandeelhouders. Ze vroegen zich af of we de hoge kwaliteit konden blijven garanderen bij een verdere groei. Het is aan ons om te bewijzen dat het werkt en blijft werken.”

Ik bekijk geen cv's

Belangrijk hierbij is de juiste mensen aantrekken. De HR-methodiek van Bubble Post is onconventioneel. “We maken een selectie op basis van de mindset van mensen, niet op basis van hun cv. We vragen hen wat ze van onze missie denken en of ze achter onze doelen staan. Die methode passen we toe van chauffeur tot boekhouder. Eigenlijk bekijk ik geen cv's.”





Column: Een duurzaam HR-beleid steunt op respect, omgeving en continuïteit

Of zelfsturing voor iedereen is weggelegd? Sommige mensen hebben het er moeilijk mee. Ze durven niet altijd hun mening geven. Maar ook voor hen is er ruimte in ons proces.”

Uitbreiding steden

In juni breidt de werking van Bubble Post uit met vier steden (Oostende, Leuven, Brugge en Mechelen). Op het einde van 2015 willen ze actief zijn in negentien steden.

“We starten later op het jaar ook op Nederland. Het gaat bijzonder hard. Een jaar geleden hadden we dit nooit durven dromen.

Maar het is wel eigen aan de business waarin we zitten. In het begin trokken we kleine lokale klanten aan, maar nu geloven ook grotere bedrijven in onze aanpak. Daarop hebben we onze strategie aangepast.”

Benjamin Rieder greep net naast de award Vlaamse Jonge Ondernemer 2015, maar won wel de award voor Oost-Vlaamse ondernemer 2015. “Die erkenning is natuurlijk leuk, maar het is ook niet meer dan dat. Mijn taak is om het gezicht te zijn van Bubble Post, maar het zijn wel de 50-tal medewerkers die de organisatie doen draaien.”



Peggy De Prins, professor aan de Antwerp Management School, geeft uitleg over het uitbouwen van een duurzaam HR-beleid.

Peggy De Prins is faculteits- en academisch directeur van de Master in HRM/ Duurzaam HRM aan de Antwerp Management School. Volgens haar is de People dimensie binnen de actuele MVO praktijk onderbelicht. In wat volgt leest u haar visie op het uitbouwen van een duurzaam Human Resources Management (HRM).

Wil de People dimensie in juiste balans komen met de Profit en Planet dimensie van MVO, dan kan een versterking van het duurzaamheidsjargon vanuit HRM-hoek hiertoe een steentje bijdragen. Centrale insteek voor duurzaam HRM, is dat duurzaamheid niet enkel een concept is dat naar buiten toe wordt beleden, maar dat ook consequent vervolg krijgt in de (interne) bedrijfsvoering. In de klassieke Profit, Planet en People driehoek, wordt de P van People vaak extern ingevuld. Voorbeelden zijn: het reserveren van een deel van de winst of de omzet voor sociale doelen, eerlijke handel, het aangaan van samenwerkingsprojecten ten behoeve van leefbaarheid en het oplossen van maatschappelijke problemen.

Net zoals de triple P binnen MVO kernachtig uitdrukt waar het om gaat, initiëren we voor duurzaam HRM een analogo triple ROC-model,

waarbij R staat voor respect (corresponderende met People dimensie), O voor omgevingsbewustzijn (corresponderend met de Planet dimensie) en C voor continuïteit (corresponderend met de Profit dimensie) binnen HRM. Essentieel is dat met deze drie duurzaamheids-criteria gebalanceerd HR gevoerd wordt.

Respect

Respect houdt onder meer in dat de werknemer in zijn waarde gelaten wordt. Dat gebeurt indien hij wordt aangesproken op al zijn kwaliteiten en talenten. Typische thema's als employability, work-life balance, autonomie, zelfontplooiing, dialoog en zingeving komen op die manier hoog in de HR-agenda.

Nauta & Gründemann (2005) deden in het verlengde hiervan onderzoek. Zij introduceerden het concept “goed werkgeverschap”,



hiermee refererend naar HR-praktijken waarbij rekening gehouden wordt met belangen en gevoelens van werknemers. Nauta & Gründemann toonden aan dat goed werknemerschap loont en suggereerden welke werkgeverspraktijken zoal zorgen voor de perceptie van goed werkgeverschap. Met name wanneer werkgevers **ondersteuning bieden bij verandering van functie**, wanneer ze werknemers **actief betrekken bij besluitvorming** en wanneer zij **doorstroommogelijkheden bieden**, nemen werknemers hen als goede werkgever waar; met andere woorden, het stimuleren van 'employability' en 'empowerment' leidt ertoe dat werknemers hun werkgever positief waarderen.

Daarnaast blijkt dat ook wanneer werkgevers **ruimte bieden om van fouten te leren** en wanneer ze **opleidingsmogelijkheden, flexibele arbeidsvoorwaarden, tijdige informatie over organisatieveranderingen en uitdagend werk** bieden, werknemers hen als goede werkgevers waarnemen.

Omgeving

Een tweede dimensie in het ROC-model is de relatie met de omgeving. Het management in een duurzame organisatie helpt medewerkers om de **veranderende**

omgeving en het daarmee samenhangende strategisch beleid te vertalen naar hun dagelijkse praktijk, hun functioneren en de betekenis hiervan voor bijvoorbeeld persoonlijke ontwikkeling.

Vanuit de omgevingsdimensie spreekt tevens de link met het stakeholdersmodel voor zich. Dit model plaatst de onderneming, in tegenstelling tot het aandeelhoudersmodel, in een globaler netwerk van maatschappelijke verantwoordelijkheden tegenover alle belanghebbenden in de onderneming: het personeel, de klanten, de aandeelhouders, de leveranciers, de omwonenden en tot slot de hele samenleving.

De duurzaamheid van een organisatie groeit met het aantal stakeholders dat het bedient en met de manier waarop ze dat doet. Bovendien kan het betrekken van stakeholders een vorm van kwaliteitsgarantie voor MVO zijn. Een organisatie is minder performant op zowel economisch, sociaal als milieugebied als ze niet op de hoogte is van de noden en verwachtingen van de haar omringende samenleving en haar stakeholders.

In lijn hiermee appelleert de omgevingsdimensie binnen het ROCmodel ten slotte aan het feit dat **elke**

organisatie in feite een minisamenleving is, waarin men geconfronteerd wordt met dezelfde maatschappelijke issues als in de ruimere samenleving. Het omgaan met diversiteit, work life balance, kansengroepen op de arbeidsmarkt, vergrijzing en vervuiling komt hiermee niet enkel op de maatschappelijk agenda, maar ook op de HR-agenda. De laatste decennia is dan ook reeds veel te doen geweest rond de uitbouw en invulling van bijvoorbeeld gezinsvriendelijke HRM, diversiteitsmanagement, leeftijdsbewust personeelsbeleid en welzijn op werk.

Nieuw is ook de **aandacht voor milieu**. De discussies en toenemende praktijken rond telewerk zijn hiervan een voorbeeld. Een andere milieugerelateerde HR-problematiek is de aanzienlijke papierberg die het personeelsbeleid en -administratie met zich meebrengt. E-HRM waarbij grote aantallen papieren formulieren worden vervangen door vaak nog meer digitale formulieren kan een oplossing lijken voor de papierverspilling en de inefficiëntie door het gebrek aan integratie van datasystemen. Andere milieugerelateerde thema's zijn: milieuvriendelijke extralegale voordelen, woon-werk-mobiliteit, telewerk, milieucompetentie ontwikkeling en milieu sensibilisering.

Continuïteit

Een derde en laatste dimensie binnen het ROC-model is het **langetermijndenken**. Is er beleid en zijn er werkwijzen die individuen op de toekomst voorbereiden en die de toekomst voor individuen onderkennen? Begrijpt men dat het implementeren van processen waarin mensen op de voorgrond staan enige jaren in beslag zal nemen? Zijn de belangrijkste HR-processen betrekkelijk stabiel of worden ze regelmatig op ad hoc basis veranderd? Dit zijn vragen die binnen deze dimensie relevant zijn.

De indruk mag hierbij niet ontstaan dat duurzaamheid de betekenis heeft van life time employment. Duurzaamheid in de arbeidsrelatie wil niet zeggen dat werkgever en werknemers nooit afscheid van elkaar kunnen nemen. Deze continuïteit hoeft niet voor het leven te zijn.

In de loopbaanliteratuur is actueel veel te doen rond zogenaamde nieuwe loopbaanconcepten binnen nieuwe arbeidsmarkten. Een duurzame loopbaan wordt dan een loopbaan waarbij de werknemer in partnership met de werkgever zich in die mate ontwikkelt dat hij **zowel op korte als lange termijn inzetbaar** blijft op de arbeidsmarkt.

Deze column is een verkorte versie van een artikel uit [Veiligheidsnieuws](#).



Praten met de bewoner is ook werken!

Wat doet u als u in een negatieve spiraal terecht komt? WZC Sint-Carolus in Kortrijk maakte het mee. Een goede zorgverlening en kwalitatieve jobs stonden op de helling door een stijgende zorgvraag, terwijl er steeds minder middelen beschikbaar waren. Daarnaast beseften ze dat de bewoners niet langer centraal stonden vanwege tal van regels en bureaucratie. Een nieuwe directeur en de opstart van een ESF-project later, gaat het beter met het woonzorgcentrum dan ooit tevoren. Flanders Synergy schreef er een praktijkvoorbeeld over.

Een frisse wind

Drie jaar geleden werd Lynn Cools aangesteld als directeur van **WZC Sint-Carolus**. Van een bewonersgerichte visie was er toen enkel op papier sprake en Lynn merkte al snel hoe het personeel zich krampachtig vastklampte aan een dagstructuur waarmee de hele werking stond of viel.

De rigide planning en vaste regels zorgden ervoor dat ook de bewoners in een strak dagschema geplaatst werden, waarbij er weinig tot niet werd ingegaan op hun vragen of behoeften.

“Wanneer een bewoner graag wat langer rustte, dan was dit bijvoorbeeld niet mogelijk omdat het 13 uur was en dan dienden ze koffie op.”

De gezondheidszorgvoorzieningen moesten vooruit: informatisering, digitalisering, werken met processen, management vanuit het EFQM-model ... WZC Sint-Carolus had het allemaal. Door deze

snelle veranderingen en de vaste dagstructuren, werd de kloof tussen organisatie en bewoner steeds groter en werd het steeds moeilijker om een goed evenwicht te vinden tussen bewoners- en organisatiegericht werken.

Daarnaast was het voor Lynn erg tekenend dat er prachtige visieteksten waren in de organisatie die alles voorzagen, voorschreven en erg goede zorgideeën bevatten. Echter, ze waren gemaakt op niveau van directie en werden niet toegepast in de dagelijkse werking. De core business van de zorg leek wel verdwenen en dat viel ook af te leiden uit de reacties van het personeel: “Vroeger konden we veel meer doen voor de mensen, we haalden voldoening uit onze job.”

In september 2012 besloot WZC Sint-Carolus dan ook **een ESF-project** ‘mensen gericht ondernemen’ op poten te zetten om tegemoet te komen aan de spanning tussen organisatiegericht werken door de evolutie in gezondheidszorgvoorzieningen en bewonersgericht werken, dat doorheen de jaren sterk onder druk was komen te staan.



Het project begon kleinschalig en laagdrempelig, op zoek naar de waarden van het werk. In januari 2013 begon de grote beweging. Nu, twee jaar later, heeft dit project geleid tot een nieuwe visie en missie en een enorme transformatie van de organisatie, waarmee WZC Sint-Carolus grote verwezenlijkingen op haar palmares mag schrijven.

Langzaam maar zeker...

Alle begin is moeilijk, want hoe verander je een organisatie waar alle medewerkers al jarenlang in een vaste structuur en volgens bepaalde regels werken? Verschillende **kleine deelprojecten** maakten dat veranderingen begonnen te leven en dat een nieuwe manier van denken kon 'insijpelen' in de hoofden van de werknemers.

Om de opstart van het project te laten leven, organiseerde WZC Sint-Carolus teamdagen voor elke afdeling. Werknemers gingen buitenshuis, tijdens de werkuren, werken aan de teamgeest. Het stafpersoneel nam hun werk over. Dat werd door iedereen erg gesmaakt. Dit was dan ook een eerste kennismaking met flexibel werken, want "het maakt niet altijd uit wie iets doet, zo lang het maar gebeurt".

Deze boodschap werd meegegeven aan de medewerkers. Een boodschap die kracht werd bijgezet door directie die het woonzorgcentrum draaiende hield terwijl de teams op zoek gingen naar ankerpunten om op een andere manier samen te gaan werken.

Drie projecten, drie drivers voor verandering
Samenwerking binnen teams optimaliseren door in te zetten op zowel de teams als de individuele medewerkers was een eerste deelproject dat werd opgestart in 2013. Per team werden waarden (respect, vertrouwen, ...), doelen (elkaar erkennen en ondersteunen, eerlijk omgaan met elkaar, ...) en be-

hoefdes (open communicatiecultuur, feedback durven geven ...) bepaald.

Daarnaast werd een **fleximatrix** opgesteld: welke taken heeft ons team en wie kan wat? Vanuit deze oefening kwam het idee om meer met referentiepersonen en verantwoordelijken ('sterrolhouders') per afdeling te werken. Referentiepersonen zijn organisatiebreed verantwoordelijk voor een bepaald domein en worden bijgestaan door op teamniveau aangeduide verantwoordelijken ('sterrolhouders').

Dit project betekende tevens **de aanzet tot de uitbouw van twee andere deelprojecten**: het onthaalbeleid voor nieuwe medewerkers en het coachen van leidinggevendenden.

Het **onthaalbeleid** bracht als tweede deelproject concrete handvaten waarmee nieuwe medewerkers aan de slag konden. Er kwam een onthaalmap, een checklist, inscholingscoaches en nieuwe taakomschrijvingen. Vroeger werd er van nieuwe medewerkers verwacht dat ze na een maand ingewerkt waren. Nu zijn er duidelijke streefdoelen bepaald en is de nieuwe medewerker volledig ingewerkt na een half jaar onder begeleiding van een inscholingscoach.

Belangrijk is dat nieuwe medewerkers niet meteen perfect moeten kunnen meedraaien, maar dat er ruimte wordt gemaakt om te leren en fouten te maken, iets wat voordien niet het geval was.

Om dit te realiseren werden er interne vacatures uitgeschreven en een reflectiegroep nieuwe medewerkers opgestart.

Het **verloop** binnen de organisatie is, onder meer dankzij dit project, enorm teruggeschroefd. Waar nieuwe medewerkers in het verleden vaak na korte tijd het WZC verlieten, is dit nu bijna niet meer aan de orde.

Nieuwe medewerkers worden bij WZC Sint-Carolus bovendien aanzien als een kans om de organisatie met een frisse blik te bekijken. Zowel nieuwe medewerkers als studenten krijgen de opdracht om verbeterpunten mee te geven voor de organisatie. Het idee hierachter is dat **buitenstaanders** immers veel meer zien dan medewerkers die al 'geïndoctrineerd' zijn door de organisatie. Buitenstaanders leggen zo ook belangrijke pijnpunten bloot, waarmee de organisatie dan verder aan de slag kan gaan.

De **visie van de bewoner** zelf is hierbij natuurlijk ook onontbeerlijk. Aan hen wordt dan ook na ongeveer een maand gevraagd hoe ze het onthaal hebben ervaren en hoe dat volgens hen beter kan. Deze 'frisse blikken' vormen hefboomen voor verdere verbetering.

Leidinggevend en sterken in het coachen van de teams en individuele medewerkers was **een derde deelpoort** waarin vorming werd voorzien voor leidinggevend en sterken. Zowel rond coaching als rond het geven van feedback werd getraind met leidinggevend en sterken.

Zij moesten het werk uit handen leren geven aan hun medewerkers en hen hierbij aanmoedigen en tegemoet komen aan de onzekerheden van de medewerkers. Ze spelen immers een sleutelrol in het 'upliften' van hun medewerkers. Cruciaal hierbij is dat leidinggevend en sterken bewaken dat ze voldoende op de werkvloer aanwezig zijn om deze belangrijke rol te vervullen.



HR kan maar duurzaam zijn als het wederkerig is

Mars Belgium won bij de jaarlijkse uitreiking van de 'Great Place To Work' de award voor Inspiring Culture (2014). Het is al voor het zevende jaar op rij dat de multinational in de voedingssector bij de top tien zit van de beste werkgevers van België.

De vijf principes die ze hanteren in hun waardegedreven bedrijfscultuur ligt aan de basis van alle lof. "Al sinds 1947 maakt wederkerigheid daar prominent deel van uit", vertelt Kathy Heungens, Corporate Affairs Director bij Mars.

In de bedrijfscategorie 'minder dan 500 werknemers' gooit Mars hoge ogen met hun Great Place to Work-inspanningen. Zowel de verkoopafdeling in Zaventem (135 werknemers) als het productiebedrijf in Olen (149 werknemers) zweren bij deze vijf principes:

- Kwaliteit
- Verantwoordelijkheid
- Wederkerigheid
- Efficiëntie
- Vrijheid

Wederkerigheid basis voor duurzame 'Personnel & Organisation'

Voor Mars betekent wederkerigheid **een wereld van mogelijkheden**. "Letterlijk, gezien we een wereldwijd bedrijf zijn. We zetten in op een veilige, gezonde en respectvolle 'Great Place to Work'. Onze medewerkers krijgen verschillende mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling en carrièreplanning, naast hun competitief verloningspakket. Elke talentvolle en geëngageerde medewerker krijgt dus de kans om op zijn manier succesvol te zijn binnen de organisatie.

Bij ons heerst een echte leer- en development cultuur. Via Mars University is er een groot aanbod aan zowel functionele als leidinggevend-gerichte trainingen. Die ontwikkelden we in samenwerking met toonaangevende universiteiten en in-house specialisten."

Line Managers krijgen bij Mars bijvoorbeeld een doorgedreven training. En daar is een goede reden voor: "We zijn ervan overtuigd dat iedere werknemer een goede Line Manager verdient. Daarom krijgen Line Managers de beste omkadering, training en begeleiding om zichzelf te ontwikkelen en voortdurend te verbeteren.



We vinden het belangrijk dat leidinggevenden aanspreekbaar zijn.

We verwachten dat leidinggevenden hierin het voorbeeld geven. We vinden het ook belangrijk dat ze aanspreekbaar zijn. Daarom zitten ze in dezelfde open landscape opstelling. Bij ons is het heel gewoon dat je naar iemands bureau toeloopt. Dat is zo overal in de wereld bij Mars, of je nu in een lokaal, regionaal of hoofdkantoor werkt.

Mars is trouwens een bedrijf dat gender-equality nastreeft. In België zitten er evenveel vrouwen als mannen in het management.”

Open en eerlijke dialoog

De bedrijfscultuur bij Mars is er één van open en eerlijke dialoog. “We moedigen een directe communicatie aan tussen Line Managers en hun teams. Iedere werknemer heeft een objectievenplan én een persoonlijk ontwikkelingsplan. Elk kwartaal bespreken de Line Manager en medewerker de vooruitgang. Medewerkers weten dus heel duidelijk wat van ze verwacht wordt en tegelijkertijd werken ze aan hun persoonlijke

ontwikkeling.

Daarnaast hebben we elke maand een ‘Join the Conversation’. Anderhalf uur lang komen we samen in het midden van het kantoor. Medewerkers krijgen een business update, nieuwe medewerkers kunnen zichzelf voorstellen, we geven testimonials rond de vooruitgang van bepaalde projecten en we erkennen het werk van elkaar. Er is ook specifiek de ruimte en tijd voor vragen, opmerkingen, challenges en bezorgdheden.”

Iedereen zijn verantwoordelijkheid

“We verwachten dat iedere werknemer zijn verantwoordelijkheid opneemt voor het invullen en volbrengen van de afgesproken objectieven. We verwachten dat onze medewerkers die rol collaboratief invullen volgens onze vijf principes.

Iedereen krijgt het vertrouwen om zo zijn werk te doen en verantwoordelijkheid te nemen, zonder dat de Line Manager de hele tijd over de schouder mee hoeft te kijken. We moedigen **zin voor initiatief en pro-acti-**

viteit aan. Onze medewerkers kunnen zelf aangeven wanneer ze hulp of omkadering nodig hebben en dan krijgen ze dat ook.

Er is ook de mogelijkheid om vanuit **thuis te werken**. We streven naar een duurzame groei waar iedereen in ons bedrijf trots op kan zijn. Die tevredenheid meten we ook. Twee keer per jaar peilen we naar het engagement. De resultaten vormen de basis voor verdere verbeteringen.”

De gemeenschap iets teruggeven

Bij Mars kunnen medewerkers **elk jaar twee betaalde werkdagen** opnemen om vrijwilligerswerk te doen. “Heel wat werknemers doen hieraan mee. In juni hebben we zo met tachtig medewerkers, samen met de gemeente Zaventem, een lunch voor senioren georganiseerd. In het verleden namen we een park helemaal onder handen, werkten we samen met Make-A-Wish en met de dierenasielen van het Blauwe Kruis.”

Neem je hond mee naar kantoor

Petfood is een van de bedrijfsactiviteiten van Mars. Het is dan ook niet verwonderlijk dat ze een diervriendelijke visie hebben. "Wij geloven dat huisdieren ons leven beter maken. Daarom kunnen medewerkers in de meeste Mars units hun huisdier naar kantoor meenemen.

Het is in de kantoren in Brussel heel gewoon dat je tijdens een meeting het vrolijke gesnurk van een viervoeter hoort. Onder andere onze familie hond Louise komt heel vaak mee naar kantoor. Het geeft aan dat er hier een heel familiale en huiselijke sfeer heerst."

"I am confident that we can not only be a better business, but a better citizen of the world."

Deze quote komt van John F. Mars, President Mars Symbioscience.

"Het onderstreept de ambitie van Mars om wederkerigheid te bereiken met alle medewerkers en alle stakeholders waarmee we in aanraking komen, én de planeet, terwijl we een duurzame groei realiseren.

Bij ons is duurzaamheid niet iets dat je er even bij doet. Dus ook de planeet komt aan bod. **We hebben twee duurzaamheidsprogramma's.**

- Met **Sustainable in a Generation** willen we dat tegen 2040 al onze fabrieken CO₂-neutraal zijn. De Uncle Ben's fabriek in Olen verscherpte die ambitie. Ze nemen nu tal van initiatieven om al tegen 2020 energiearm te produceren.

- Het tweede programma gaat over **de sourcing** van onze grondstoffen. We brachten er 23 in kaart en die moeten op termijn (ten laatste in 2020) allemaal duurzaam gecertificeerd zijn. Bijvoorbeeld onze palmolie, waar veel rond te doen is, is sinds 2014 volledig duurzaam en zal tegen eind 2015 volledig traceerbaar zijn, nu is dat al voor 84% zo. Tegen 2020 moet ook cacao 100% duurzaam gecertificeerd zijn. Voor Petfoods zal in 2020 ook nog enkel duurzame vis worden gebruikt.

Voor deze inspanningen werken we **samen met ngo's en certificeringorganisaties.**"



Van een HR-beleid naar een Mens & Organisatiebeleid?



Mieke Van Gramberen is algemeen directeur van Flanders Synergy, een innovatieplatform dat bedrijven helpt te groeien naar een innovatieve arbeidsorganisatie (IAO). Ze is expert op het vlak van 'het nieuwe werken' en heeft een duidelijke

visie over hoe bedrijven ervoor kunnen zorgen dat hun medewerkers langer met goesting werken.

Duurzaam HR-beleid

Wanneer je denkt aan een HR-beleid en het duurzaam inzetten van werknemers, dan kom je al snel tot **de eerder klassieke bouwstenen** van een goed HR-beleid, namelijk een duidelijke visie op onder andere verloning, rekrutering, selectie en loopbaanbeleid.

Het zijn noodzakelijke bouwstenen, maar volgens mij onvoldoende om de organisatie én haar werk-

nemers te wapenen voor de toekomst. Ik zou dus **een pleidooi** willen houden om het HR-beleid om te dopen in een beleid voor "Mens & Organisatie" (MO-beleid).

Dit Mens & Organisatiebeleid staat onder leiding van de CEO, omdat het **een hoeksteen** is voor de duurzame uitbouw van de onderneming en al haar werknemers. Het houdt een duidelijke visie in op de ontwikkelingskansen van

mensen en hoe de inrichting van de organisatie (zeg maar organisatieontwerp) daartoe kan bijdragen.

Er zijn **drie belangrijke redenen** om het roer om te gooien en de visie op de ontwikkeling van de mensen (HR) te verruimen tot een visie op organisatieontwerp (MO).

Turbulente omgeving

Een **eerste reden** vinden we terug in de omgeving waarin bedrijven en organisaties werken.

De meeste organisaties moeten kwaliteitsvolle producten of diensten aanbieden, tegen een aanvaardbare prijs, vaak in kleinere batches (dus met een vraag naar verhoogde flexibiliteit), met een gezonde cyclus van vernieuwing.

Steeds meer organisaties stellen zich ook de vraag: hoe kunnen we via onze kernactiviteiten een bijdrage leveren aan een aantal grotere maatschappelijke uitdagingen (vergrijzing, klimaat, ...).

Onderzoekconsortia (Gratton, 2011) die een beeld trachten de vormen van de "wereld van werk in 2050", voorspellen dat deze turbulentie enkel nog zal toenemen (door technologische toepassingen, globalisering en 24u/7d economie,...). Voor vele organisaties wordt het een én-én-verhaal: kwaliteitsvol, efficiënt, innovatief én duurzaam.

Van een bureaucratische naar een innovatieve arbeidsorganisatie

De omgeving waarin organisaties werken is sterk veranderd net zoals hun "productieprocessen". Maar toch is onze manier van organiseren niet

meer geëvolueerd en werken we nog volgens oude recepten. Dit is **de tweede en belangrijkste reden** om het uitbouwen van een "MO"-beleid centraal te stellen: we moeten ons anders organiseren, omdat de omgeving ons daartoe dwingt en de oude manier van organiseren niet volstaat.

De bestaande, veelal "bureaucratische" manier van organiseren wordt gekenmerkt door een sterke arbeidsdeling met veel formele protocollen en regels, gestuurd tot op het microniveau. Organisaties die bureaucratisch georganiseerd zijn, ontberen de noodzakelijke wendbaarheid - het aanpassingsvermogen nodig bij sterk gewijzigde omstandigheden - én veerkracht, het vermogen om organisch en snel in te spelen op de gewijzigde omstandigheden.

Organisaties zijn dus genoodzaakt om zich op een andere manier te organiseren.

Zeg maar, zich innovatief te organiseren.

De keuze omtrent een vernieuwd organisatie-model - minder arbeidsdeling, minder hiërarchie en de creatie van logisch samenhangende eenheden en teams - heeft een verregaande invloed op het soort werk dat ontstaat.

Wat geeft mensen energie en goesting?

Dit brengt ons tot **de derde en even belangrijke reden** om een duidelijke visie te ontwikkelen op arbeid en arbeidsorganisatie: de mens.

In het licht van de vergrijzing en het langer werken met goesting, moeten we ons de vraag durven stellen: wat geeft mensen energie en goesting? Wat houdt mensen langer aan het werk in gezonde, productieve en motiverende banen? Wat houdt mensen duurzaam inzetbaar?

Welnu, ook daar ligt een deel van het antwoord in arbeid en arbeidsorganisatie. Mensen hebben immers de fundamentele behoefte om hun werk als zinvol en betekenisvol te ervaren. (Van Gramberen, M. en Maenen S., 2014; Van Gramberen M., 2014).

Deze '**experienced meaningfulness**' ontstaat doordat werknemers opnieuw zien wat ze bijdragen aan het grotere geheel (bijvoorbeeld een leerkracht geeft geen vak, maar draagt bij aan de ontwikkeling van jongeren, stiksters stikken geen bikinibandjes, maar ontwerpen en creëren een bikini) en wanneer ze ook alle hefboomen in handen krijgen om samen - rekening houdend met competenties en voorkeuren - keuzes te maken.

Ze ervaren hun werk **zinvol als** ze kunnen genieten van autonomie, als ze zelf kunnen beslissen hoe ze iets doen en liefst ook waar en wanneer. Mensen ervaren hun werk zinvol als ze ook gewaardeerd worden en beroep kunnen doen op collega's en leidinggevende voor ondersteuning. Laat dit nu allemaal sleutels zijn die besloten liggen in de manier waarop je het werk inricht.

Als we de weg willen banen naar duurzame loopbanen in wendbare organisaties, dan doen we er goed aan om het HR-beleid om te dopen tot een MO-beleid.



Mensen moeten weer de regisseur worden van hun leven, waar ook werk deel van uitmaakt

Frank Van Massenhove is voorzitter van de FOD Sociale Zekerheid. Bij zijn aanstelling reorganiseerde hij de dienst ongezien. De prikklok schafte hij af, want niet werktijd maar resultaten werden de nieuwe waardemeter. Teams beslissen zelf hoe ze vooropgestelde doelen halen. Wat voor velen een utopie lijkt, maakte hij werkelijkheid. En dat hij daarmee resultaten haalt en over gelukkige medewerkers beschikt, vertelt hij in een interview met MVO Vlaanderen.



Wanneer zijn jullie eigenlijk met deze organisatiestructuur begonnen?

“Wel, ik kan daar zelfs perfect een datum op zetten: 2 januari 2009. Met vier jaar als intensieve voorbereiding. We zijn echt van de ene op de andere dag naar hier verhuisd. Het volledige concept dat we uitdachten, zetten we meteen in werking. Wij geloven niet in pilootprojecten. Je moet er **meteen voluit** voor gaan, iets dat we wel eens fout zagen lopen bij een aantal organisaties.

Ten eerste is er de nummer één van die organisaties die wel vond dat er iets moest gebeuren, maar ook dat er wel belangrijkere dingen waren waarmee hij zich moest bezighouden. (Meestal gaat het trouwens om een hij.) Een groep mensen moest dan voor de verandering zorgen in zijn plaats. Dat werkt nooit! Het moet heel duidelijk zijn dat de veranderingen volledig conform zijn aan wat de nummer één denkt. Dat wil niet zeggen dat je het moet opleggen. Maar iedereen moet weten; ‘hij gelooft er 100% in’.

Een tweede wat je ziet, is dat er bij een proefproject altijd een derde van de mensen tegen verandering is. Een ander derde is voor en de grootste derde weet het eigenlijk niet. Of het nu goede of slechte veranderingen zijn, dat doet er niet toe. Het is gewoon

een sociologisch gegeven. Een proefproject zorgt ervoor dat je diegene die ertegen is, uitnodigt om alles te vinden om het niet te laten doorgaan.”

Wat was jullie doel?

“Samen met Tom Auwers, met wie ik het boek hierover heb geschreven, stelden we ons de vragen: Wat was ons grootste probleem in 2004? Hoe vinden we de beste mensen op de arbeidsmarkt? En hoe kunnen we hen overtuigen om voor ons te werken?

We zijn tot de vaststelling gekomen dat wij een organisatie moesten maken **voor jonge mensen**, die paste bij hun cultuur. Anders komen ze niet. Wát we doen verandert eigenlijk niet zo veel. Nu wil iedereen bij ons werken en tien jaar geleden wilde niemand bij ons werken. Toch doen we dezelfde zaken, maar we doen ze anders. Dat is het natuurlijk. Mensen komen voor een cultuur.”

Waar zit het verschil dan juist? Hoe weet je wat deze jonge mensen zoeken?

“Er zijn hier nogal wat babyboomers die zoals ik thuis ‘**millenials**’ hadden rondlopen. Als je heel goed bekeek in welke wereld zij leefden, dan kon je je wel een voorstelling maken van wat hun cultuur was.

Het **allerbelangrijkste** wat wij vaststelden, is dat die mensen **heel goed opgeleid** waren. Veel beter dan de meeste mensen van onze generatie toen die op de arbeidsmarkt kwamen. Ze worden ook in een totaal andere omgeving opgeleid. Wij kwamen van zeer hiërarchische universiteiten en hogescholen, terwijl er nu een heel vrij onderwijs is. Je kunt zelfs beslissen wanneer je je diploma behaalt.

Je ziet ook **een enorme zelfdeterminatie** bij die mensen. Ik gebruik liever dat woord dan autonomie. Waar komt dat op neer? Zij willen de dingen doen zoals zij vinden dat het moet gebeuren, dus je mag hen niet zeggen hóe ze moeten werken. Ze vinden het idioot om te horen wanneer en waar ze moeten werken, wat in een systeem zoals ministeries en banken eigenlijk het éérste is. 'Wij zeggen u dat u hier moet zijn tussen 9 en 5.' En de baas gaat beslissen hoe je moet werken. Dat zijn dingen waarmee je jonge mensen niet kunt aantrekken.

Wij wilden wel een omgeving creëren waarin het niet relevant is waar, wanneer en hoe je werkt, maar hoe je **resultaten** krijgt. Samen met de mensen bepalen we wat de resultaten moeten zijn en hoe we meten of ze die resultaten halen of niet."

Maakt dit volgens u deel uit van duurzame HR?

"Het grappige is: 'duurzame HR' is een totale contradictie. Want de R is 'Resources', 'gereedschap'. Duurzaam menselijk gereedschap. Het is al gedaan, hè, als je op die manier denkt over mensen.

Hoe ga je duurzaam om met je mensen? Daarop heb ik eigenlijk **een zeer goed antwoord**.

Als mensen hun persoonlijkheid niet aan de voordeur moeten achterlaten, dan is het duurzaam. En in de meeste gevallen is het jammer genoeg niet zo.

Er wordt in feite geen rekening gehouden met het gevoelsleven van mensen, met hun familie, met hun vrienden, met hun waarden, enzoverder. Je komt binnen op een vast uur en dan moet je de waarden - en vooral dan de gewoonten - van de organisatie overnemen.

Zijn die efficiënt? Bijna nooit. Want ze zijn gemaakt door bazen die zò met het baas-zijn bezig zijn en met hun ego, dat het dikwijls gewoon haaks staat op de doelstellingen van hun organisatie. Zelfs in zeer commerciële organisaties. Daar bestaat heel wat onderzoek over. Als de chef gelijk moet krijgen, dan heb je een reuzeprobleem."

Wat is dan goed leiderschap volgens u?

"Leiderschap gaat voor mij niet over beslissingen nemen, maar over **het zorgen dat de beste beslissingen genomen worden**. Ik neem nagenoeg geen beslissingen meer. Ik ben zelfs praktisch niet meer op meetings. Je moet ervan uitgaan dat wie het werk doet, de betere expert is. Je kunt hen alleen maar uitnodigen om zo veel mogelijk andere mensen uit te nodigen, zodat je niet altijd in een tunnelvisie zit. Ook daar bestaat er nogal wat onderzoek over.

Zet de meest slimme mensen bij elkaar, en ze werken altijd met elkaar, maar komen niet altijd tot bijzonder intelligente oplossingen. Ze vinden meestal dezelfde oplossingen voor hetzelfde probleem, maar ze hebben het niet door.

Wanneer zie je **grote veranderingen**? Wanneer je er mensen bij betreft uit de periferie van die organisatie die met dezelfde dingen bezig zijn. Je krijgt dan ineens heel andere, veel betere resultaten.

Maar **niet als de baas erbij zit**. Waarom? Omdat de meest absurde voorstellen voor een oplossing dan niet uitgesproken worden. Zelfs al is het een lieve baas. Het blijft diegene die 'hires and fires'. Dat machtsding zorgt ervoor dat je met de meest absurde, interessante dingen niet komt. De baas moet dus wegblijven.

Maar wat er **achteraf** komt, is even belangrijk. Je bent er namelijk niet bij geweest en je weet niet wat de beslissingen zijn. Wanneer die uitgevoerd worden, is het wel jouw beslissing. Dus je neemt je verantwoordelijkheid ervoor. Als het goed lukt, zeg ik dat ik er niets mee te maken had. Die mensen hebben dat schitterend gedaan. En wat krijg je dan? Je krijgt mensen die zeggen 'ik beteken iets in deze organisatie, ik maak zelf deze organisatie, ik krijg ook de vruchten van het respect dat gegeven wordt voor de resultaten van deze organisatie'.

Vandaar dat de mensen die hier de grote projecten doen, daar prijzen voor krijgen. Die staan op de grote podia. Wij niet, nooit. Het zijn altijd de mensen die het echt gedaan hebben."

En als iets mislukt?

"Dan moet de baas verantwoordelijkheid nemen, al heeft hij nooit zelf die beslissing genomen. Want anders doen ze het geen tweede keer. Niemand wil bereidwillig voor een mislukking gaan, maar ze willen wel gesteund worden tegen dat soort zaken, tegen iedereen errond.

Het grappige is dat je daardoor nog meer gezag krijgt. Hoe minder gezag je naar je toetrekt of op een podium



gaat staan, hoe meer gezag je krijgt. Niet alleen van je eigen mensen, ook van de buitenwereld.”

Hoe gaat u zelf om met die verantwoordelijkheid bij mislukkingen?

“Ik neem die automatisch. Mensen als rationeel beschouwen is een van de grote misvattingen.

Neem nu **innovatie**, want het is meestal daar waar mislukkingen zich voordoen. Men denkt altijd dat innovatie voortkomt uit ‘de zes logische stappen na elkaar zetten.’ Ik heb dat nog nooit in mijn leven gezien. Het vooropgestelde resultaat moet iets rationeel zijn, maar hoe je erbij komt is zeer emotioneel. En het heeft vooral te maken met wat wij zijn. Wij lopen naar dingen toe die ons gelukkiger maken en we lopen weg van dingen die ons veel onrust brengen. Zo zitten mensen in elkaar.

Je moet ervoor zorgen dat je trajecten hebt waardoor mensen er plezier aan hebben. De **fun factor** wordt enorm onderschat in organisaties en bij innovatie. Medewerkers moeten er zelf ook iets aan hebben, als persoon, als groep.

Nog iets heel belangrijk is dat je op het einde niet alleen je verantwoordelijkheid neemt, maar dat je de mensen soms ook voordien al zegt dat ‘het dreigt te mislukken. We zien dat mensen heel slecht een project kunnen opgeven. Ze blijven maar doorgaan, terwijl je eigenlijk vaststelt dat het niet werkt. En dat is dan ook weer de opdracht van de manager: ‘Mensen, stel vast dat het niet werkt. Laat ons weer rond de tafel zitten om te kijken ‘hoe we dat weer kunnen heropstarten. Misschien moeten we wel alles laten vallen en iets totaal anders doen.’”

“**Management gaat over moed**, niet over goede ideeën. Dat is veel moeilijker, moedig zijn. Moedig zijn

is dikwijls jezelf buitenspel zetten als nummer één. Er komen beslissingen waarvan je zelf zegt ‘ik weet het niet’, maar als die mensen echt denken dat het zo werkt, zou dat best kunnen. Wie ben ik om te zeggen dat dat niet is.

Duurzaam omgaan met je mensen is moedig omgaan.”

Het vergde vier jaar voorbereidingswerk om tot deze structuur te komen. Hoe begin je daarmee?

“Wij werkten praktisch niet met consultants. Een bewuste keuze, want tijdens studiewerk zag ik dat innovatieprojecten alleen maar werken wanneer ideeën gedragen en aangedragen worden door de medewerkers. Dat wil zeggen dat je met hen door een ganse periode moet gaan waarbij zij ook voortdurend beter inzicht krijgen. Ze moeten gewoon worden aan anders denken.

Het vergt enorm veel tijd, dus we hadden die vier jaar nodig. In het begin bepaalden wij met een kleine groep de strategie. Daarna gingen we uitleggen wat wij wilden doen, hoe we het wilden doen, wat het voordeel was voor hen. En zoals ik al zei, het eerste waar mensen aan denken is **‘wat zal die verandering voor mij teweeg brengen?’**

Mensen zijn meestal bang van veranderingen. Dus je moet zorgen dat in de verandering van je organisatie ook veel verandering ten goede van die mensen zit.”

Hoe zorgde u daar voor?

“Om de veertien dagen had ik een vergadering met vijftien ambtenaren die waren uitgeloot. Per taalgroep, omdat het gemakkelijker is om in je eigen taal te spreken. Ik wilde iedereen horen om inzicht te krijgen in wat er leefde. Het was vooral luisteren naar **antwoorden op twee vragen**; Wat maakt je gelukkig?

Wat maakt je ongelukkig? Want dat is wat we zijn als mens.

En wat kreeg ik te horen? 'Onze job maakt ons gelukkig. Wat maakt ons ongelukkig? We moeten hier acht uur zijn. We moeten met de trein komen, met een onwaarschijnlijke rit met de auto door de files. Het kost ons drie of vier uur om hier te komen en terug thuis. Dus per dag zijn we elf à twaalf uren weg. We zijn zelfs te moe in het weekend om onze vrienden te zien. Dat maakt ons ongelukkig.'

Toen zijn we er echt vanuit gegaan dat **wanneer en waar je werkt, niets terzake** doet. De resultaten zijn van belang. Dus we gaan ervoor zorgen dat zij kunnen bepalen wanneer ze werken. Niet wij. Ze moesten dan wel zelf heel goed invullen hoe ze dat allemaal konden organiseren. Dat betekende dat ze bijvoorbeeld rekening moesten houden met de flexibele bezetting. Als er meer mensen komen, dan zijn er meer mensen nodig om hen op te vangen. Maar dat wisten zij beter dan wij. Ze hebben het met twee handen aangepakt."

"Het is belangrijk om iedereen mee te hebben vanaf de eerste dag en je moet zorgen dat je dat niet verliest. Je mag nooit liegen, geen verborgen agenda's hebben en jezelf niet belangrijker vinden dan de mensen of de resultaten.

In feite - en dat klinkt heel raar - wordt dat een groot avontuur van nederigheid, nummer één zijn. En mensen appreciëren dat enorm. Een onderdeel ervan is vertellen wat je allemaal verkeerd deed en wat je ervan leerde. Je meester verhalen over wat je allemaal schitterend deed in je leven, die vinden ze wel in je biografie, maar daar leren ze ook niet van."

Welke grote verschillen merkt u nu?

"Wat enorm opvalt, is dat ze zien dat ze **geen twee levens** hebben. Het zijn geen personen die moeten werken voor het geld en daar in feite tegen hun goesting naartoe gaan, om daarnaast andere dingen te doen met familie en vrienden. Wij aanvaardden hier wat hun houding is in het leven, hun volledige persoonlijkheid, met alle voor- en nadelen die ze hebben."

"We zien ook dat de mensen misschien zes uur werken op een dag, maar **geconcentreerd**. Ze doen veel meer dan vroeger en ze behalen resultaten. Ieder jaar gaat de productiviteit omhoog met alsmaar minder mensen en minder middelen. Daar komt een grens aan, dat besef ik. Nu zijn we die aan het bereiken hoor. Het wordt, als je 23% moet besparen ieder jaar, steeds moeilijker."

"Daarnaast is ons **ziekterverzuim** enorm teruggevallen. Dan weet je het wel. En zelfs mensen die ernstig ziek zijn, komen er sneller terug bovenop omdat ze veel meer tijd kunnen doorbrengen met familie en vrienden. Daar is heel wat studie over: je netwerk is belangrijker om gezonder te worden of te blijven dan alle andere dingen."

Werkt het voor sommigen niet?

"**Het werkt altijd**. De mensen bepalen zelf wanneer ze werken en hoe ze werken. Dat wil dus zeggen dat het ook goed is wanneer iemand er niets van wil weten, gewoon iedere dag met dezelfde trein komt, en werkt tussen 9 en 5. Op voorwaarde dat ie zijn resultaten haalt. Dat is het enige wat voor ons echt van belang is.

Je hebt ook mensen die helemaal anders werken. We hebben twee vrouwen die alleen in het weekend werken, bijna dag en nacht. Blijkt dat hun mannen dat ook doen. Zo zijn ze door de week samen. Dat kan, want ze halen hun resultaten."

Het team moet er wel op afgestemd zijn.

"En dat is juist het volgende. Wij **halen bijna altijd de baas weg** van de belangrijke dingen. Wij zeggen aan een team wat de resultaten moeten zijn. En het team zit rond de tafel zonder de baas en ze verdelen het werk. Dus iedereen weet van elkaar wat ze moeten doen. Dan weet men ook, als er iemand wegvalt of iemand zegt dat die het even op een andere manier wil doen, dat ze zich moeten aanpassen.

Wat er ook speelt natuurlijk, is de grotere **sociale controle**. Het valt op wanneer er iemand lui en dus asociaal is. Ze zetten hun collega's een hak, want die moeten harder werken. Zij zullen zeggen dat je moet doen wat je beloofd hebt. Als dat dan nog niet gebeurt, zeggen ze het tegen hun baas. En als hij of zij niets doet, volgt er een slechte evaluatie van het team.

Het systeem zit zo in elkaar dat de verantwoordelijkheid die je zelf opneemt, dat je die ook moet opnemen. Je wordt daarop gecontroleerd, maar in de eerste fase door je collega's."

Zijn er zaken die u hebt moeten terugschroeven?

"Je gaat het raar vinden, maar **eigenlijk niet**. Bijna alles wat we uitiem besloten, is er gekomen. Dat wil niet zeggen dat we geen ideeën achtergelaten hebben. We hebben ze vervangen door beter lopende ideeën. Sommige zaken zou je anders doen, maar je moet daar door.

Ik ga een heel dom voorbeeld geven. Als je hier nu rondloopt, dan ga je zien dat hier bijna **geen concentratieplekken** zijn. Toen we naar hier kwamen, zeiden de mensen nochtans dat ze daar nood aan hadden. Wel, ze kwamen er ook. Maar wat blijkt nu? Het is hier overal stil en je zag daardoor nooit iemand in die dingen zitten. We hebben ze dan praktisch overal weg-

gehaald. Er zijn er nog een paar, maar die gebruiken we voor andere dingen.”

“Er zijn ook **zaken die we helemaal niet meer zouden doen**. Het allerdomste is een analyse maken van alle risico's die je loopt. Dat doe ik nooit meer. Als je ze kan opsommen, dan ken je ze. Dan moet je ze niet opsommen, want dat is tijdverlies. De gevaarlijkste risico's zijn diegene die je niet ziet, waar je blind voor bent. Dat is veel belangrijker. Het gevaar van vooraf een risico-agenda op te maken, is dat je denkt: 'We are in the clear'. Maar dan ben je niet breedkijkend genoeg om te zien wat er kan mislukken.”

Heeft HR wel een plaats in deze structuur?

“HR is gans de organisatie en niet een dienst.

Ricardo Semler zei: 'Ik heb 5.000 mensen en twee ervan zitten in HR, en gelukkig, één van de twee gaat op pensioen'. (Lacht luid). Schitterend, hè? Maar hij heeft gelijk.

Iedere baas hier moet een goede HR'er zijn, iedereen die leiding geeft.

Maar wat we eigenlijk zeggen, is dat je met mensen moet kunnen omgaan. Je moet kijken wie talent heeft om met mensen om te gaan, wie het meeste uit de groep kan halen. Diegene met de grootste sociale vaardigheden moet de baas worden. Vandaar dat wij enorm aantrekkelijk zijn voor briljante vrouwen.

Kijk, de generatie voor mij, en jammer genoeg voor heel wat mensen van mijn generatie, keken uit naar hun pensioen om eindelijk verlost te zijn van het werk. Dat is toch het ergste wat je je kunt voorstellen. Dat het grootste deel van je leven een verloren tijd is geweest, omdat je moest overleven.

Het gaat er mij om dat de mensen **weer regisseur worden van hun leven** en dat werken daar een onderdeel van is, waardoor ze ook nog trots zijn op wat ze doen. Dat is voor mij duurzaamheid. Het gevolg is ook dat mensen amper weggaan. Daaraan zie je dat het werkt. Al is het soms ook een probleem bij ons.”





In De Standaard las ik onlangs: ‘de cultuursector perst zich uit als een citroen.’ Zeer herkenbaar.

In 1998 ruilde Comp. Marius de toneelzalen in voor de straat. Ze hadden te veel vragen bij de werking van de klassieke werkmethode.

“Als je speelt in zalen heb je weinig inspraak op de organisatie. De keuze om in openlucht te gaan spelen, was voor ons een schakelmoment. Patrick De Groot van ZomerVan Antwerpen hielp ons om kritisch na te denken over de uitvoering. Wat we gingen doen met de ontvangst van het publiek, hoe de catering zou verlopen, die zaken. Hij leende ons ook een oude circustribune. Het waren tijdelijke oplossingen, maar het stelde ons wel in staat om ons te specialiseren.”

Theater buiten de schouwburg-muren

In 2014 nam het kantoor van Comp. Marius hun in-trek in containers in het Middelheimpark Antwerpen. “Het was een heel langzaam proces, want er was weinig geld. We krijgen subsidies voor de producties, niet voor de presentatie ervan. Toch bepaalt net de presentatie en de manier waarop we het publiek ontvangen, onze identiteit. Tegelijk is het een zwakte. Ons publieksonthaal omvat de opbouw en afbraak van onze eigen tribune, het installeren van een openlucht-keuken op locatie, hetgeen arbeidsintensief en kostelijk is. Bijgevolg moeten we altijd serieuze gesprekken aangaan met de sector en de programmatoren. We proberen hierin een voorbeeldfunctie op te nemen. Zonder gage kunnen wij niet spelen.”

Onhoudbare loonkost

Jarenlang koos Comp. Marius er bewust voor om hun medewerkers allemaal aan het zelfde barema te vergoeden. “Comp. Marius is ontstaan als een collectief, waarbij we de bijdrage van de techniek en productiemedewerker als eenwaardig beschouwden aan de bijdrage van de artiest. Bovendien mochten medewerkers de anciënniteit van hun vorige beroep meenemen.

Na vijftien jaar werd de loonkost onhoudbaar. Op dit moment vergoeden we de diverse functies binnen het gezelschap volgens de barema-indeling bepaald in de cao en onderhandelen we over de anciënniteit. Deze hervorming is niet evident, gezien de onmiskenbaar hoge werkdruk op onze werknemers.

In De Standaard las ik onlangs: “de cultuursector perst zich uit als een citroen.” Zeer herkenbaar. Vreemd genoeg hebben we wel het gevoel dat we door het hanteren van de standaard barema-indeling meer kansen geven aan mensen met weinig ervaring.”

Ambitie is één, realiteit iets anders

We hebben vier mensen vast in dienst. Daarnaast hebben we ondersteuning voor onze zakelijke, productionele en technische dienst. Maar nooit tegelijk. Dat is onhaalbaar. Het gebeurt wel eens dat we iemand voor acht maanden een contract geven. Maar niet voor langer. Deze tijdelijke contracten maken het

weliswaar mogelijk om in te spelen op de noden van het moment, maar gaan ten koste van de continuïteit.

Waas Gramser vindt dat het personeelsbeleid nog stukken beter kan, maar ziet ook wat er wel al goed zit. “We zullen niet op alle aspecten goed scoren, maar wel op leeftijd en opleidingen. We proberen echt kansen te geven aan mensen.

Zo namen we twee jaar geleden een zestigjarige techniek aan. Dat was niet de goedkoopste oplossing. We leggen ons niet neer bij de werkpunten. Nieuwe initiatieven sluit ik niet uit, maar het is niet evident. Het komt erop aan om de juiste keuzes te maken, plus vast te houden aan een coherent en avontuurlijk parcours.”



Duurzame HR betekent voor mij 'tot aan de wortels van mensen geraken'



Arnoud Raskin is medeoprichter van Mobile School en StreetwiZe. Onder zijn leiding groeide de eerste uit tot een wereldwijde organisatie met dertig mobiele scholen in twintig landen. Van de tweede maakte hij een topaanbieder rond talentontwikkeling en leiderschapstrainingen voor bedrijven. Zijn internationale ervaring als sociaal ondernemer vervatte hij in het boek 'StreetwiZe: Wat managers kunnen leren van straatkinderen'. Redenen te over voor een goed gesprek met hem, leek ons.

Hoe is StreetwiZe ontstaan?

"**StreetwiZe** maakt deel uit van de **Mobile School Group**, een organisatie die in drie markten actief is. We zien onszelf als een talent development organisatie. De basismissie is telkens het duurzaam ontwikkelen van individuen, organisaties en de samenleving. Alles wat we doen, komt voort uit wat we leren van straatkinderen.

De **Mobile School** is onze eerste 'core lane' waarbij heel het empowerment verhaal van de straatkinderen centraal staat. We willen hen onderwijzen op straat vanuit hun eigen identiteit, vanuit hun eigenwaarde. Dat zijn voor ons de fundamenten om op verder te bouwen. Van daaruit kun je hardere skills gaan aanleren die

ze nodig hebben om hun dromen te kunnen realiseren."

Waarom focussen op de basis van het individu?

"Omdat als dat niet juist zit, je wel heel veel kunt investeren in competentie-ontwikkeling, maar het zal een maat voor niets zijn. Het is dikwijls niet duurzaam.

Vandaar ook dat we **Campaigns** oprichtten, met onderwijsinnovatie als **onze volgende core lane**. De duurzaamheidsissues - ecologische, socio-economische, ... - zijn zo ongelooflijk groot, dat we tot fundamentele paradigma's moeten komen. We zijn ervan overtuigd dat als we onze kinderen blijven opleiden zoals wij geconditioneerd zijn, je vanuit die denkprocessen nooit nieuwe kunt ontwikkelen die voor een shift zorgen.

Onderwijsinnovatie lijkt ons dus heel logisch. Ook hier gaat het om talentontwikkeling en duurzame ontwikkeling vanuit het individu."

Wat dus ook de basis is voor StreetwiZe.

"Sinds 2010 gaan we met **StreetwiZe** de markt op als **learning development provider in organisaties**. Inderdaad, weer met dezelfde focus, vanuit het fundament van de mens.

Duurzame HR is voor ons vooral een kwestie van het tot aan de wortels geraken van de mens. Natuurlijk is dat gemakkelijk gezegd. We zullen niet de enigen zijn die dat verkondigen. Maar ondertussen hebben wij wel referenties die aantonen dat we het waarmaken dankzij ons hybride model.

We brengen de kennis en de ervaring van de straatkinderen mee. Daardoor slagen we erin om een trainee te motiveren om heel diep te gaan. We kunnen een context faciliteren die het voor de trainee gemakkelijker maakt om zijn poorten open te zetten en in zelfreflectie te gaan.

De impact is vaak groot.

Mensen vertelden mij achteraf dat ze ook zijn veranderd als partner, als vader of moeder. Ik denk dus dat we in staat zijn om zo in het duurzaamheidsverhaal voor een shift te zorgen.

En we maken de cirkel rond, want onze inkomsten van de trainingen investeren we integraal in de educatie van de straatkinderen."

Hoe gaan jullie concreet tewerk?

“We vertrekken vanuit een competentiemodel.

Eenzijds zit daar ons **‘Streetskills Model’** in verweven. Dat gaat over positieve focus, met wendbaarheid en veerkracht, proactieve creativiteit en coöperatieve competitie, als vier skills die we opraapten tijdens vijftien jaar ervaring op straat. Hoe meer deze gaten succesvol zijn in het overleven op straat, des te duidelijker je die skills ziet. Al is het geen verhaal om te romantiseren.

Er zijn er genoeg die onderuit gaan omdat ze de competenties niet genoeg ontwikkelden.

Maar wat essentieel is, is dat we het competentie-model op straat oogsten. We hebben ondertussen bakken materiaal aan cases en video’s.”

Waarom vanuit de ervaring van straatkinderen vertrekken?

“Omdat je, wanneer je naar de straat kijkt, je een context ziet die vergelijkbaar is met de uitdagingen die mensen in onze samenleving steeds meer voor de voeten geworpen krijgen. De straat is een context met zeer veel onzekerheid, met conflicten, met crisis en veel uitdaging. Van alles zeer veel in de meest extreme vorm.

Wij zitten hier met een economische crisis, migratiecrisis, energiecrisis, ... We hebben te maken met gigantische uitdagingen waarbij je als individu andere competenties en attitudes moet ontwikkelen dan wanneer je in een samenleving zit. Op je stoel in alle luxe op je pensioen wachten, is niet meer van deze tijd.”

Hoe trainen jullie de positieve focus?

“Dat is zeker geen rocket science. Het is eerder innovatief vanuit zijn eenvoud. We trainen **een positieve focus** wanneer de emotie in een team of organisatie negatief of zwartgallig is. De mensen worden pessimistisch en zitten in een neerwaartse emotie. Dat moet je dus corrigeren door aan een positieve focus te trainen.

Daarbij is ook **het 360°-model** belangrijk, het werken aan **de identiteit**. Het helpt om zelfkritisch te werken. Die twee zijn essentieel. Het zorgt voor de stabiele wortels die je nodig hebt om veerkrachtig met situaties om te gaan.

Van hieruit gaan we naar **een derde niveau**, want je hebt een hoop technieken nodig om samen te kunnen werken en creatief en competitief te zijn.

We ontwikkelden een aantal workshops waarbij de technieken van de straat als inspiratie dienen. Het gaat bijvoorbeeld over de **‘storytelling techniek’**. Als je vanuit je purpose wilt werken, vanuit een missie die je professioneel wilt gebruiken, dan moet je die kunnen formuleren. Pitching workshops helpen daarbij.

Eens je kunt pitchen, wil je natuurlijk de verandering implementeren. Daar is volharding voor nodig. Daarvoor hebben we een workshop rond **leading change**. We stimuleren ook om aan de slag te gaan met all-level leadership en zelf-leadership. Op alle organisatieniveaus moet dezelfde taal gesproken worden en moet zelfsturing mogelijk zijn.”

Welke rol krijgt zingeving?

“We hebben een workshop die focust op purpose, ways to work. Hoe kun je jouw missie inzetten op het niveau van een organisatie? Het gaat over zingeving. Iedereen heeft ondertussen door dat zingeving een zeer grote impact heeft op engagement.

Ik noem het een truc, want eigenlijk is het iets simpel als je die strategische keuze durft te maken. Je kunt het ook op persoonlijk vlak doen. Bij alles wat je doet, kun je jezelf afvragen wat de impact ervan is.”

Jullie trekken ook met de mensen de straat op.

“We hebben een straatprogramma en een leadership expedition. We halen mensen uit de klas en gaan er ervaringsgericht mee aan de slag. Het gaat over omgaan met verandering.

Tijdens twee dagen in Brussel gaan de trainees in verbinding met allerhande mensen in het sociale netwerk. Ze komen zo vaak in contexten terecht die ze niet gewoon zijn. We trainen hen om paradigma’s te shiften en hoe ze hiermee kunnen omgaan in een business context.

Weet je, je kunt in de plaats wel rollenspellen doen, maar mensen weten dat het een simulatie is. Daardoor zijn de ervaringen niet echt. We ontwikkelden bijvoorbeeld ook een traject waarbij trainees de opdracht krijgen om in drie en een halve dag een educatieve tool voor een mobiele school te ontwikkelen en die te pitchen.

Mensen gaan daar gretig op in, want ze willen een impact creëren. Dat schaalte is op professioneel niveau soms niet gevuld genoeg. We zien dat de



trainees tijdens die dagen vergeten dat ze in een traject zitten. Het gaat bijna op leven en dood. Het is een rollercoaster aan ervaring, emotie, content en rationaliteit. Alles zit erin vervat, want ze mogen testen op straat. Wij beoordelen niet of hun project goed is, dat doen de straatkinderen. Die echtheid zie je dan. De zenuwachtigheid bij zelfs high level bedrijfsmensen druipt eraf. Het is fantastisch."

Zijn daar al leuke projecten uit gekomen?

"Een leadership team van Nike ontwikkelde een sport tool kit voor een mobiele school. Een leadership team van BNP Paribas ontwikkelde een tool rond talentontwikkeling en een team van Colruyt ontwikkelde een tool rond waarde-educatie. Elia werkte dan weer aan een toolkit rond science and technology als stimulator voor straatkinderen. Er is altijd wel ergens een connectie."

Wat leerden jullie zelf gaandeweg?

"We zaten vroeg op de markt. Ik probeerde HR-mensen te bereiken, maar al snel namen CSR- of NGO-mensen mij bij de arm en stopten me dan een grote cheque toe. Ze zagen het toch vooral als een sociaal projectje. Het was moeilijk om onder die stolp uit te geraken. We moesten onze strijd strijden. Maar het had ook een voordeel. Eens de markt rijp was, hadden we bijzonder veel geleerd."

Het is een purpose driven verhaal. We zien onze klanten niet als een opdrachtgever, maar als een partner.

Dat zorgde ervoor dat we de laatste drie jaar meer dan dertig procent groeiden, terwijl de markt in België acht procent daalde.

Het zorgt ook voor vraagstukken. Onze sterkte is de authenticiteit en echtheid van het model. Hoe kunnen we dat waarborgen als we blijven groeien? Het houdt mij wel eens wakker."

Welke weerstand ervoeren jullie?

"Aangezien StreetwiZe een maatschappelijk verhaal is, denk ik dat mensen **soms minder kritisch** zijn. Het zijn uiteindelijk toch de straatkinderen waar de investering naartoe gaat. Ik ben mij ervan bewust dat als het om mijn eigen portefeuille ging, ik waarschijnlijk meer kritische reacties zou krijgen. Ik kan alleen maar hopen dat mensen zich hierover zetten."

We worden **ook wel eens gezien als een concurrent van de NGO's**. Sommigen vinden dat not done. In realiteit kent de NGO-wereld ook veel competitie. De strijd achter de coulissen rond macht en kapitaal is vergelijkbaar met de bedrijfswereld.

Ik botste ook op veel **hypocrisie**. Ze verkopen het verhaal van 'We gaan u een vis geven en gaan met u aan de slag, zodat je ook zelf de vis kunt vangen.' Als je dat verhaal al veertig jaar doet met een economisch model waarbij je het evident vindt dat de samenleving u zelf vis blijft geven, dan vind ik dat een gebrek aan

zelfkritische reflectie.

Er gebeuren natuurlijk ook goede dingen in een klassiek NGO-model en dat mogen we niet overboord gooien. Wij proberen vooral een challenger te zijn om tot echte nieuwe business modellen te komen."

Welke leuke feedback is blijven hangen?

"Iemand vertelde dat hij professioneel en privé in de put zat. Een keynote van ons hielp hem om ermee aan de slag te gaan. Ik herinner mij ook iemand van BNP Paribas die heel schoon zei: 'Ik weet hoe ik hier ben aangekomen, maar ik weet niet hoe ik naar huis ga'."

De allertofste feedback is natuurlijk wanneer een straatkind een andere wending aan zijn of haar leven kan geven dankzij ons. Zo is er Juliette uit Nicaragua. We namen een filmpje op waarin ze voorkwam. Elke keer wanneer we dat tonen, krijgt ze een fee. Daarmee heeft ze kunnen studeren. Ze is nu producer van een tv-programma voor kinderrechten in Nicaragua. Ze is ook al enkele keren hier geweest om mee te gaan als consultant naar een klant. In plaats van sukkelaar, wordt ze nu als expert bekeken. Ik kan alleen maar blij zijn dat we zoiets met deze organisatie kunnen waarmaken."

Meer informatie:

StreetwiZe

Mobile School



De Ideale Woning zet nog sterker in op duurzaam woon-werkverkeer

Onlangs kocht De Ideale Woning, een sociale huisvestingsmaatschappij in Antwerpen, vijf elektrische auto's. Die moeten bestaande dienstwagens vervangen. Twee jaar geleden al vervingen tien elektrische fietsen twee dienstwagens. Op die manier wil de organisatie de verplaatsingen van het personeel verduurzamen.

De Ideale Woning voorziet op de parking van de hoofdzetel laadpalen voor de elektrische wagens. Op termijn willen ze het volledige wagenpark vervangen door elektrische wagens.

“De wagens gebruiken we voor de iets verdere dienstverplaatsingen of voor verplaatsingen waarbij materiaal moet meegenomen worden. De ritten met onze dienstwagens lenen zich uitstekend voor het gebruik van een elektrische auto. De afgelegde afstanden per dag vallen binnen hun bereik. De wagens kunnen na de kantooruren opgeladen worden, zodat ze de volgende dag weer met een volle batterij kunnen vertrekken”, aldus Gert Eyckmans, directeur van De Ideale Woning.

Duurzame woon-werkverplaatsingen

Samen met het Provinciaal Mobiliteitspunt voerde De Ideale Woning een Mobiscan uit. Daaruit bleek dat 44 procent van de woon-werkverplaatsingen bij de sociale huisvestingsmaatschappij met de fiets of het openbaar vervoer gebeurt. Dat resultaat willen ze nog verbeteren door, indien mogelijk, bedrijfsfietsen met pechverhelping en onderhoud ter beschikking te stellen. Ook thuiswerken wil de organisatie verder onderzoeken.

Daarnaast werkt De Ideale Woning mee aan een project van Autopia rond autodelen. Het doel is om sociale huurders te stimuleren om zich aan te sluiten bij bestaande autodeelgroepen of om zelf een groep op te starten.



Reynaers Aluminium zet in op duurzame mobiliteit medewerkers

Met een mobilitatsscanscan wilde Reynaers Aluminium het potentieel in kaart brengen. “We vroegen ons af of onze medewerkers niet op een andere manier naar het werk konden komen dan met de wagen. Door de scan zagen we dat er inderdaad veel potentieel was. Vooral als het om fietsverkeer ging.

Via het pendelfonds dienden we een subsidieaanvraag in voor een fietsplan. Het was voor ons een goede basis en stimulans om ermee van start te gaan. Al hadden we er zonder de subsidies ook mee verder gegaan.”

Leasing (elektrische) fietsen

Reynaers Aluminium stelt leasefietsen ter beschikking voor haar medewerkers. “Om de vier jaar kunnen zij een nieuwe fiets leasen. Een gewone fiets voor wie binnen een straal van vijftig kilometer woont, een elektrische fiets voor wie daarbuiten woont. We hebben ook plooi-fietsen voor wie de combinatie wil maken met het openbaar vervoer.

De voorwaarde bij de leasefietsen is wel dat de medewerkers minstens vijftig procent met de fiets naar het werk moeten komen. Natuurlijk genieten zij ook van een fietsvergoeding.”

Hersteldienst op site

Medewerkers die met de fiets naar Reynaers Aluminium komen, kunnen ook rekenen op bijstand bij fietspech. “Van 7 tot 19 uur is er een hersteldienst en repatriëring beschikbaar. We werken daarvoor samen met Werkmaat vzw, een sociale werkplaats. Dat maakt de cirkel rond. Ze werken op onze site. Ondertussen zijn ze zowat kind aan huis geworden. Om de veiligheid van onze fietsers te garanderen, bieden we trouwens veiligheidskledij aan.”

Carpoolteams

Naast fietsen stimuleert Reynaers Aluminium ook carpoolen. “Ondertussen hebben we al 29 carpoolteams. Zij krijgen een speciale parkeerplaats op onze site en per twintig ritten krijgen ze ook een bonnetje voor de carwash. We maakten het carpoolen daarnaast fiscaal voordelig voor onze medewerkers. Dat is het resultaat van een overleg met verschillende medewerkers per afdeling. We vroegen hen wat ze belangrijk vonden.

Of we ook bedrijfswagens hebben? Ja, en ook daar proberen we naar een duurzaam alternatief te zoeken. We kiezen voor een wagenpark met een kleine CO₂-uitstoot.”

Nieuwe mobilitatsscanscan

Sinds de start van het mobiliteitsplan in 2012 zag Reynaers Aluminium het duurzaam woon-werkverkeer flink toenemen.

“We wilden het fietscijfer optrekken van 35 naar 75, maar vandaag zitten we aan 120 medewerkers die met de fiets komen. Het bewijst dat ons plan werkt.

Binnenkort laten we een nieuwe mobiliteits-scan uitvoeren om te zien waar we nog kunnen groeien. Er staat ook een CO₂-uitstoottest op de agenda. Onlangs namen we ook een enquête af bij onze medewerkers rond het mobiliteitsplan. Ook daaruit zijn nog een aantal goede ideeën gekomen. We gaan er zeker mee aan de slag.”



Studies Pro Velo: “Wie naar het werk fietst, is minder afwezig”

Pro Velo R&D, een Belgische vereniging die fietsen stimuleert, liet samen met Transport & Mobility Leuven twee studies uitvoeren. Ze onderzochten de economische impact en werkgelegenheid in Brussel en Wallonië bij het inzetten van de fiets als woon-werkverkeer.

De resultaten voor Brussel en Wallonië zijn vergelijkbaar. Wie naar het werk fietst, werkt per jaar gemiddeld één dag meer dan wie niet met de fiets naar het werk komt.

Deze positieve impact op het absentisme zorgt voor een win-win voor Brusselse werkgevers. In 2012 bespaarden zij zo meer dan 20 miljoen euro. In Wallonië was dat 12,5 miljoen euro.

De voordelen zijn niet enkel financieel. Dankzij het gebruik van de fiets zouden er 40 verkeersdoden minder zijn.

[Lees hier](#) de volledige studies.

Over Pro Velo

Pro Velo is opgericht in 1992. Deze vereniging ondersteunt (potentiële) fietsers, leert mensen (opnieuw) fietsen, verspreidt een positief beeld van de fiets en ondersteunt het fietsbeleid.



Is het tijdperk van de manager voorbij?

De managerstitel is een actueel thema. Bestaat een goed functionerend management wel uit een aantal managers? Of zijn verschillende teams hiervoor best zelf verantwoordelijk? Stof tot nadenken. Er bestaan verschillende onderzoeken over en ook Panorama (VRT) en Tegenlicht (VPRO) stelden de managerstitel in vraag.

Onderzoek Gallup en Effectory

Wat verliezen bedrijven als ze managers afschaffen? Amerikaans onderzoeksbedrijf Gallup en de Nederlandse tegenhanger Effectory deden de oefening. Zij verzamelen informatie over de betrokkenheid van werknemers bij hun werk en het bedrijf. Een tevredenheidsonderzoek zegt namelijk niet veel over hoe de productiviteit en het welzijn van werknemers verbeterd kan worden.

Gallup ontwikkelde een onderzoek met twaalf vragen, de Q12. Werknemers krijgen twaalf stellingen voorgeschoteld en moeten aangeven op een schaal van één tot vijf in hoeverre ze het er mee eens zijn.

Het Nederlandse bedrijf Effectory pakte het net iets anders aan. Uit zeventien HR-thema's kunnen klanten van Effectory, vaak bedrijven, kiezen welke thema's zij in kaart willen brengen voor hun bedrijf. Op basis van elf kernvragen krijgt een organisatie inzicht in aspecten van hun eigen werkgever-schap en de inzet van medewerkers in de vorm van bevlogenheid en betrokkenheid.

Geen van beide onderzoeken geeft aan dat managers direct geld kosten. Desondanks kunnen bedrijven geld besparen of bijverdienen wanneer hun medewerkers tevreden, toegewijd en gemotiveerd zijn.

Reportage VPRO Tegenlicht

VPRO Tegenlicht ging op zoek naar het bedrijf van de toekomst, waar de manager zoals we die kennen is verdwenen en waar mensen zelf bepalen hoe ze werken zonder van bovenaf gecontroleerd te worden. Komen aan het woord:

- bouwbedrijf Kesselaar & Zn
- de Nationale Politie Nederland
- de Belgische Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid

[Herbekijk de reportage](#) 'Het einde van de manager'.

Reportage Panorama

Panorama ging op bezoek bij enkele bedrijven in binnen- en buitenland die hun werknemers begeleiden en niet controleren. Nieuwe werkmogeligheden om werknemers meer autonomie te geven, want dat geeft meer goesting om te werken, zo blijkt. Zo zouden 9 op de 10 Vlamingen tevreden zijn met hun job. Komen aan het woord:

- Wit-Gele Kruis Vlaanderen
- Verpleegteam Knesselare-Ursel
- Flanders Synergy (lees [hier](#) de column van Mieke Van Gramberen voor MVO Vlaanderen)

[Herbekijk de reportage](#) 'Zo werkt het niet'



Toolkit 'Engage: A Stakeholders Game'

Eind november 2013 lanceerde het voormalige Kauri (opgegaan in The Shift) de publicatie 'Engage: A Stakeholders Game'. Het is een handige toolkit voor organisaties die specifiek hun interne stakeholders willen betrekken bij hun duurzaamheidsbeleid. Aangezien we deze maanden 'duurzame HR' belichten, brengen we de toolkit graag terug onder de aandacht.

Tips & tricks

De publicatie staat boordevol tips en tricks voor bedrijven om samen met hun medewerkers het draagvlak voor duurzaamheid in de organisatie te vergroten. Tijdens enkele brainstormrondes leren gebruikers bijvoorbeeld uit verschillende ideeën een topconcept te maken dat de meerwaarde van duurzaam denken tastbaar maakt voor alle medewerkers.

Vergroting intern draagvlak

De input na de brainstormsessies dient als actiemateriaal en blijft de interne interactie voeden. Zo zetten organisaties belangrijke stappen om het interne draagvlak voor duurzaamheid te vergroten.

Vraag deze toolkit aan via hi@theshift.be. U kunt ook uw mening geven over dit instrument en toelichten tot welke resultaten het leidde.



Toolkit 'Vroeger nadenken over later'

In 2014 lanceerde Business & Society (sindsdien opgegaan in The Shift) de toolkit 'Vroeger nadenken over later'. Het hulpmiddel is gebaseerd op de succesvolle, door de Europese Commissie gelauwerde workshop 'Your Third Career' van de Deen Poul-Erik Tindbaek.

Dialog met werknemers

Deze toolkit is een hulpmiddel en een inspiratiebron voor bedrijven om binnen hun organisatie de workshop 'Vroeger nadenken over later' op touw te zetten. Het biedt een handig kader om in open dialoog te treden met de werknemers en na te denken over hun toekomst.

- Wat zijn hun drijfveren en interesses?
- Welke acties kunnen er binnen het bedrijf ondernomen worden om 'met goesting' aan de slag te blijven?
- En wat na hun pensioen?
- Hoe kunnen zij hun talenten, kennis en kunde op een zinvolle manier inzetten voor de maatschappij?

Verschillende thema's en modules

De workshop omvat verschillende thema's/modules. Deze kunnen los van elkaar behandeld worden:

- budgettering
- talentontwikkeling
- jobkeuze
- fysiek en mentaal welzijn
- ...

Dit modulair pakket geeft bedrijven de mogelijkheid om zelf een workshop samen te stellen met die thema's die voor het bedrijf en zijn oudere werknemers het meest relevant zijn.



Fruit voor personeel fiscaal aftrekbaar

Steeds meer bedrijven kiezen ervoor om fruitmanden te plaatsen op de werkvloer. Ze zien de voordelen in van een gezonde werkplek. Bovendien is de kost volledig aftrekbaar als de werkgevers het fruit gratis aanbieden aan hun medewerkers.

De gezonde snack heeft trouwens meer dan enkel financiële voordelen:

- fruit op het werk stimuleert de gezondheid van medewerkers
- gezonde medewerkers... zijn minder ziek. Ze voelen zich beter en dat heeft een positief effect op werkresultaten
- bedrijven die de gezondheid en het welzijn van hun medewerkers ondersteunen, krijgen gemotiveerde medewerkers in de plaats
- fruit op kantoor vrolijkt de werkomgeving op.
Het geeft een gezonde en moderne uitstraling.

Niet onbelangrijk: fruit moet binnen handbereik staan op de werkvloer. Werknemers grijpen blijkbaar minder snel naar fruit als het slechts op enkele plaatsen staat, bijvoorbeeld in de kantine.



Duurzaam HR - de sleutel tot duurzaamheid

In **Carrière Magazine** vertelt auteur **Anastasia Kellermann** hoe medewerkers hét verschil kunnen maken voor een duurzame organisatie. Mensen willen blijkbaar ook binnen de organisaties waar zij werken actief bijdragen aan een betere wereld. De sleutel? Duurzaam HR.

Uit onderzoek blijkt dat medewerkers zelf vinden dat zij slechts 20 procent van hun vermogen benutten op het werk. Maar zij willen méér: Zij willen hun talenten binnen hun organisaties ook inzetten om een bijdrage te kunnen leveren aan een betere wereld. Dat doen zij nu vaak al in het vrijwilligerswerk.

Anastasia Kellermann: "Er zijn voldoende uitdagingen op het gebied van duurzaamheid om die betere wereld binnen bereik te brengen: de financiële crisis, klimaatverandering, uitputting van grondstoffen en armoede. Maar deze uitdagingen vragen om andere oplossingen dan het 'oude systeem' ons biedt. We zullen daarom binnen organisaties juist het talent en vermogen van onze mensen méér moeten mobiliseren om tot creatieve, slimme oplossingen te komen voor de korte en de lange termijn. Dat is goed voor het individu, de organisatie én de wereld! HR vormt de sleutel voor deze noodzakelijke verandering binnen de organisatie, en dat is nodig om tot duurzaamheid te komen: 'duurzaam HR!'"

Definitie duurzaam HR

Maar wat houdt duurzaam HR eigenlijk in? Een officiële definitie bestaat er nog niet. Volgens Anastasia Kellermann is duurzaam HR een HRM-beleid en -uitvoering die bijdragen aan het genereren van een positieve impact op:

- Person (de individuele werknemer als leider)
- People (stakeholders: waaronder collegae, klanten, leveranciers, burgers,...)
- Planet (omgeving: waaronder natuur, milieu, dierenwelzijn)

- Prosperity (welvaart, korte en lange termijn winst, continuïteit van de organisatie, opbrengsten voor de organisatie en voor de maatschappij).

Uitgangspunten duurzaam HR

De auteur stelt een aantal uitgangspunten voor duurzaam HR voorop:

- 'Goed HRM' is nodig om tot 'Duurzaam HRM' te komen, maar is pas duurzaam wanneer het ingezet wordt voor de impact op de 4P's. Zij gaat hierbij uit van het **4US™ model**.
- Duurzaam HRM integreert duurzaamheid in alle instrumenten van HRM voor de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers.
- Duurzaam HRM is nodig om duurzaamheid in de missie, visie en de strategie van de organisatie te ondersteunen.
- Duurzaamheid gaat ook over het slim omgaan met 'resources', niet alleen met grondstoffen, maar ook met menselijk talent.
- Prosperity is een ruimer begrip dan profit en behelst opbrengsten zoals meer productiviteit door hogere medewerkerstevredenheid, 'preferred employer', schone lucht, kwaliteit van leven.

Het volledige artikel leest u in [Carrière Magazine online](#).

Over de Auteur

Anastasia Kellermann is auteur van 'The S-Factor en Duurzame Overheid? Tijd voor Duurzaam Leiderschap.' Zij is daarnaast directeur van 2LEAD4US, een bedrijf gespecialiseerd in duurzaam leiderschap. Het helpt mensen, bedrijven en overheden te verduurzamen.



Generatiebril maakt nieuwe mogelijkheden zichtbaar voor teams en organisaties

De meeste organisaties bestaan uit een mix van verschillende generaties. Over deze verschillende generaties verschijnt er in de populaire media wel eens negatieve beeldvorming. Onterecht, vond de Hogeschool Gent. Daarom stelden ze drie operationele doelstellingen voor op waaraan de generatiebril moest voldoen:

- inzicht in verschillen en gelijkenissen tussen generaties verhogen
- de samenwerking tussen de verschillende generaties verbeteren via vernieuwende beleidsmatige en leidinggevende interventies in de organisatie
- het bevorderen en verbeteren van de communicatie tussen de verschillende generaties.

Vier instrumenten

Scanwise zorgt voor een eerste bewustmaking rond generaties. Het functioneert als introductie en opwarmer voor de andere instrumenten.

Eenzijds is het een beschrijvende statistiek over de verdeling van generaties in organisaties over personeelsbeleidsvariabelen zoals functie, afdeling, niveau, tewerkstelling, ... Anderzijds werd ook een wervende vragenlijst ontwikkeld over werkgerelateerde attitudes.

Energise omvat verschillende scenario's en ondersteunend (didactisch) materiaal voor interactieve workshops in teams en organisaties. De kennis die generaties hebben vanuit eigen (werk)ervaringen staat tijdens de workshops centraal. Het expliciteren en delen met de andere generaties moet voor een betere verstandhouding en onderlinge communicatie zorgen.

HR-wise moet medewerkers uit alle generaties en levensfasen duurzaam en optimaal inzetbaar houden. Het biedt een aantal hulpmiddelen aan om een bestaand beleid te analyseren en uit te bouwen tot een meer gedifferentieerd en generatiebewuster organisatie- en HR-beleid.

Be!wise bundelt de ervaringen uit het project samen op een website. De getuigenissen en goede praktijken van de kernpartners geven een realistische kijk op de mogelijkheden om te werken met generaties.

Generatiescan

De website bevat ook een Generatiescan. Het is een test voor de individuele gebruiker en voor organisaties. De gebruiker krijgt een beeld van zichzelf als lid van een generatiegroep. Organisaties verkrijgen via deze tool een generatiescan van hun organisatie.

Er zijn ook tools en tips, workshopscenario's, generatiefilmpjes, PowerPoint-presentaties, kaartjes en formulieren beschikbaar voor wie aan de slag wil met de verschillende generaties.



Iedere medewerker kan bij ons het waaraan en waaraf mee bepalen

DOM NV is een verzekeringskantoor dat doorheen de jaren uitgroeide tot een solide KMO. Tijdens de toename in medewerkers en klanten bleef de menselijke visie behouden. De huiselijke werkomgeving, een platte hiërarchie en toekomstgericht denken houden hun mensen aan boord. “We willen hun jobs aangenamer maken door in te zetten op competentieontwikkeling”, vertelt mede-zaakvoerder Katrien Dom.

Het verzekeringskantoor groeide gestaag. Al zag het er een tijdje naar uit dat het familiebedrijf niet verdergezet zou worden. “Voor mijn ouders was het een verrassing dat ik en mijn broer het kantoor toch wilden overnemen. Destijds hadden ze het personeelsbestand systematisch uitgedund. Na de overname gooiden we het niet over een andere boeg, maar lieten we alles organisch groeien.”

Huiselijke sfeer

Een van de troeven is de huiselijke sfeer bij DOM NV. “Ons kantoor was oorspronkelijk de ouderlijke woning. Die bouwden we doorheen de jaren uit tot een echt kantoor. Maar er is nog altijd veel groen en een grote eet- en leefruimte. Bij goed weer eten we bijvoorbeeld allemaal samen in de tuin. Dat bevordert het teamgevoel, want we hebben toch heel wat verschillende karakters, interesses en leeftijden in huis. En zo kom je natuurlijk ook leuke dingen te weten over je collega’s.

Daarnaast hebben we ook onze jaarlijkse teambuilding. Die organiseren de medewerkers zelf. Dat alles creëert

een heel menselijke omgeving. De medewerkers weten ook dat als ze met iets zitten, ze altijd bij ons terecht kunnen. Het hoeft zelfs niet werkgerelateerd te zijn.”

Twee petten

Katrien Dom en haar broer Maarten kiezen resoluut voor een platte hiërarchie. “Wij nemen de eindbeslissingen, maar iedereen heeft bij ons inspraak. Voor ons is elke medewerker belangrijk. Tijdens een wederkerend overleg bespreken we samen de weg van het bedrijf en de financiën. We lichten ook zelf de stand van zaken toe. Zo hebben we ook een collectieve loonbonus, wat de teamgeest opnieuw aanwakkert. Die transparantie is een van onze belangrijkste normen en waarden. We nemen dat serieus.”

Toch bleek in het verleden dat niet iedereen in de organisatie van DOM NV paste. “Tijdens onze groei hebben we ook afscheid moeten nemen van mensen. Zij zagen bijvoorbeeld door het bos de bomen niet meer door de toename van onze producten. Daardoor verloren ze hun talenten. We deden er altijd alles aan om hen aan boord te houden. De laatste drie jaar werkten we veel samen met een externe coach. Ze konden dan aangeven waarin ze opleiding of ondersteuning nodig hadden. Bij sommigen was dat niet voldoende. Dat doet pijn, niet enkel financieel. We kunnen wel nog iedereen in de ogen kijken. Ook dat is duurzaam omgaan met mensen.”

Slim inspelen op veranderingen

DOM NV investeerde de laatste jaren volop in IT. Het maakte van het familiebedrijf een toonaangevende speler in de markt.

“We willen er morgen ook nog zijn, vandaar de investeringen.”

In 2012 stonden we mee aan de wieg van het platform e-GOR voor de pensioendossiers voor zelfstandigen. Hierdoor is een online samenwerking mogelijk tussen de klant en zijn accountant. We zijn er heel fier op. Iedereen beseft bij ons dat we moeten blijven slim inspelen op de veranderingen in de markt. Ze gaan er voluit voor. Momenteel maken we onze medewerkers klaar voor het moment dat de makelaarscommissie plaats gaat maken voor facturen. Stilaan dringt het door dat die overstap eraan komt. We geven veel feedback op cases en betrekken zoveel mogelijk mensen.”

“Wat er nog op stapel staat? We willen ervoor zorgen dat collega's gemakkelijker taken van elkaar kunnen overnemen, bijvoorbeeld tijdens de vakantieperiodes. Daarom zetten we in op taakoverschrijdende opleidingen. Het maakt ons ook zelfredzaam bij noodsituaties. We willen daarnaast meer ruimte geven aan thuiswerken. We hebben een jong team, dus er zijn kinderen in aantocht. Het is van belang om niet voor voldongen feiten te staan.”

Onlangs dienden we een EFS-dossier in voor een project rond HR-administratie. Dat is voor ons heel tijdrovend. Als we dat kunnen automatiseren via een IT-tool, dan kunnen we ook een verschil maken op het gebied van workload en work-life. En uiteraard blijven we verder werken aan een transparante bedrijfsvoering.”



The Young Vibes: een innovatief werkervaringstraject

Jongerenwerkloosheid is nog steeds een actueel thema, ook bij jongeren met een master- of bachelordiploma. Hun gebrek aan relevante werkervaring vormt vaak een probleem voor werkgevers. Co-Vibes wil met de lancering van The Young Vibes hiervoor een oplossing bieden. “We willen aantonen dat deze jongeren een wezenlijke bijdrage kunnen leveren en dit op een voor ondernemingen attractieve wijze”, vertelt Joris Van Droogenbroeck.

Co-Vibes merkte dat er al te vaak een verkeerde beeldvorming bestaat over de hoger opgeleide werkzoekenden. “Soms wordt er gedaan alsof deze doelgroep zich wel zal redden. Maar ondertussen zijn ze in Vlaanderen alleen al met meer dan 11.000. Dat is niet meer verwaarloosbaar. Veeleer dan hierover te blijven debatteren, vonden we dat er nood was aan meer actie. Ook VDAB erkent dat er te weinig gebeurt rond deze doelgroep.”

Tegendeel bewijzen

Het startte vanuit een verontwaardiging rond jeugdwerkloosheid en de goesting om daar iets aan te doen. Vele gesprekken en brainstormings volgden. Zo kwam er een concept uit de bus, The Young Vibes. “Het was vrij snel duidelijk dat we wilden focussen op de werkervaring, of het gebrek daaraan. Met The Young Vibes laten we jongeren proeven van werken en helpen we hen hun talenten te ontdekken en te gebruiken.”

Het concept

The Young Vibes is een intensief en innovatief werkervaringstraject dat tussen drie en zes maanden in beslag neemt. De jong afgestudeerde krijgen reële opdrachten vanuit ondernemingen. “We proberen een zo breed mogelijke mix van ondernemingen aan te spreken. We focussen dus niet alleen op de grote bedrijven, maar ook op KMO's en sociale ondernemingen. Zij geven aan ons een project door waarvoor ze iemand nodig hebben. Wij screenen daarna de profielen van de jongeren. Dankzij goede contacten met VDAB, de hogescholen en universiteiten, weten we wie op zoek is.”

Hoe we screenen? Onze aanpak verschilt van die van bedrijven.

We kiezen niet per se de allerbesten volgens de traditionele criteria. Voor ons is 'attitude' het kernwoord."

De jongeren werken in dienst van Co-Vibes aan een aantal opdrachten tegelijk. "Door ze op onze payroll te zetten, ontlasten we de opdrachtgever volledig. Het geeft ons ook de kans om de jongeren vanuit een coachende houding te begeleiden. Zo kunnen we garant staan voor kwaliteit in de opdrachten voor de ondernemingen en voor sterke persoonlijke groei bij de jongeren."

Leren van ondernemers

Doorheen de opdracht werken de jongeren zowel individueel als in kleine teams. "Door de jongeren geregeld samen te brengen in creatieve sessies, kunnen belangrijke nieuwe inzichten en ideeën ontstaan. Bovendien bevindt ons kantoor zich in Co.Station in Brussel, een inspirerende omgeving waar mogelijkheden zijn om de link te leggen met andere interessante ondernemers en projecten. We zien veel meerwaarde in 'het nieuwe werken'."

"Onze aanpak is vernieuwend omdat we de jongeren bij ons nemen. We leren hen verantwoordelijkheid te nemen en hiermee omgaan.

We leiden hen op vanuit de problemen waar ze tegen aanstoten tijdens de opdrachten. De mens staat dus erg centraal, waarbij we intens inzetten op persoonlijke groei in vaardigheden en zelfbewustzijn. Voor ons is dat duurzame HR."



Resultaten Acerta-mobiliteitsbarometer

De HR-groep Acerta lanceerde de eerste editie van de mobiliteitsbarometer. Hiermee peilt ze naar de evolutie in de mobiliteit van de Belgische werknemer.

De eerste editie brengt de evolutie in mobiliteit in kaart tussen 2015 en 2011 op vlak van de afstand woon-werkverkeer. Het onderzoek geeft daarnaast inzicht in hoe werknemers zich naar het werk verplaatsen.

Kernpunten gegevens Acerta-Mobiliteitsbarometer

- De fiets is aan een stevige opmars bezig. In vijf jaar steeg het aantal fietsgebruikers met de helft.
- De wagen blijft het populairste vervoermiddel (71 procent), maar stijgt slechts met 1 procent in vergelijking met vijf jaar geleden.
- Acht procent van de werknemers komt met de bedrijfswagen werken vandaag. De stijging van het aantal bedrijfswagens tegenover 2011 is significant.
- Door de toenemende verkeerscongestie kiezen werkgevers steeds meer voor het Nieuwe Werken, maar ook mobiliteit komt vaker voor als vaste component in het verloningspakket van de werknemer.

Dichtbij huis werken stijgt

Meer dan 68 procent van de totale Belgische werkende beroepsbevolking werkt binnen een straal van 20 kilometer van zijn woonplaats. Dit percentage is licht stijgend. Vandaag legt de Belgische werknemer een gemiddelde afstand van 19 kilometer af tussen zijn woonplaats en het werk.

Loon geeft impact op afstand

Leeftijd blijkt geen bepalende factor te zijn in de af te leggen afstand. Dichter bij huis werken voor oudere werknemers is ook geen drijfveer om van werkgever te veranderen. De barometer toont wel aan: hoe hoger het loon, hoe groter de kans dat medewerkers meer kilometers afleggen om op naar het werk te gaan.

Bedrijfswagens nog steeds belangrijk verloningsonderdeel

Maar liefst 71 procent van de werknemers gaat met de wagen naar het werk. Daarbij horen heel wat bedrijfswagens. Dit aandeel is gestegen tot 18 procent, of een stijging met ruim 10 procent op 5 jaar tijd. Het percentage werknemers met een bedrijfswagen neemt toe in functie van de anciënniteit.

En toch: wie gebruikmaakt van een bedrijfswagen, is gemiddeld langer onderweg naar het werk dan een andere werknemer.

Het nieuwe werken gesteund door overheid

Het Nieuwe Werken zal zeker bijdragen tot een oplossing voor mobiliteitsvraagstukken. De werkgever moet trouwens zo bestaand en potentieel talent niet enkel in de buurt zoeken.

Dirk Wijns van Acerta: “De **overheid als werkgever speelt in deze een voortrekkersrol** en verplicht soms werknemers om een dag per week van thuis te werken. De Belgische staat is echter een uitzondering op de regel, want we constateren dat thuiswerk zelden opgenomen is in cao's. In grote ondernemingen merken we dat er meer en meer een gedoogbeleid gehanteerd wordt waarbij in overleg met de leidinggevende thuiswerk mogelijk is. Rekening houdend met de mobiliteitsuitdagingen van de toekomst, is het voor werkgevers een win-winsituatie om het Nieuwe Werken te officialiseren

Fietsen populair

Volgens het onderzoek is de fiets de laatste jaren aanzienlijk populairder geworden als vervoersmiddel om naar het werk te gaan.

In 2011 maakte 12 procent van de werkende beroepsbevolking gebruik van de fiets om zich te verplaatsen. Vandaag staat de teller op 18 procent.

Wie naar het werk fietst, legt een gemiddelde afstand van 7 kilometer af tussen zijn woonplaats en het werk.



Carpoolplatform haven van Antwerpen werkt

Taxistop organiseerde een carpoolplatform in de haven van Antwerpen. Het Havenbedrijf wil zo de mobiliteit van en naar de bedrijven in de haven op een duurzame manier versterken. Vijf bedrijven traden onlangs toe tot het platform.

Werknemers van CNH Industrial, Lanxess, Hanjin Shipping, de kerncentrale van Doel en Port of Antwerp rijden voortaan samen met collega's naar hun job. Ze zien carpooling als een ideale manier om de toenemende verkeersdruk in en rond Antwerpen te verminderen.

Hun motief om de wagen te delen? Hoe minder voertuigen op de weg, hoe vlotter de doorstroom.

Voordeelcalculator

Kostenbesparingen en milieuvriendelijkheid zijn de belangrijkste voordelen van carpooling. Om de impact in kaart te brengen, ontwikkelde Taxistop een voordeelcalculator. De carpoolers (chauffeur én passagier) kunnen in een oogopslag zelf hun voordelen uitrekenen.

Carpooltips voor bedrijven

Bedrijven kunnen hun werknemers stimuleren door:

- het aanbieden van speciale carpoolingparkeerplaatsen
- een thuisrit te garanderen (bijvoorbeeld met de taxi)
- de uurroosters van de carpoolteams op elkaar af te stemmen
- een dedicated carpoolrubriek te voorzien op het intranet.

MVO Vlaanderen inspireert en informeert u over maatschappelijk verantwoord ondernemen vanuit een integrale benadering (people, planet en profit). We reiken u instrumenten aan om MVO nog beter te integreren in uw bedrijfsvoering, richten de spots op voorbeeldige bedrijven en laten experts aan het woord. Ook delen we met u de laatste MVO-nieuwtjes. Of u nu op zoek bent naar algemene informatie over MVO of naar een specifieke MVO-tool voor een bepaalde sector, op de website van MVO Vlaanderen vindt u het allemaal terug.

MVO Vlaanderen gaat sinds 2009 ook offline met vormingssessies. De doelstelling van deze offline-activiteiten is de inhoud van www.mvovlaanderen.be tot leven brengen en meer zichtbaarheid geven. We willen hiermee een antwoord bieden op de MVO-noden op het terrein en stappen zetten in de richting van een meer complementaire samenwerking met bestaande MVO-initiatieven. Voor meer info: www.ikmvook.be en www.mvowerkt.be.

MVO Vlaanderen is een initiatief van de Vlaamse Overheid, Departement Werk en Sociale Economie (WSE). Het Departement WSE streeft naar meer en beter werk voor iedereen in Vlaanderen. Vanuit deze context stimuleren we sociaal ondernemerschap en streven we naar een integrale benadering van MVO in Vlaanderen.

Persinformatie

Inge De Clerck - inge@mvovlaanderen.be - T. +32 (0)476 83 87 88

Algemene gegevens

MVO Vlaanderen
Koning Albert-II laan 35 bus 20, 1030 Brussel
info@mvovlaanderen.be - T. +32 (0)2 553 40 60

MVO Vlaanderen groepeerde sinds september 2014 haar online nieuwsstroom rond actuele thema's. De nieuwsberichten, praktijkvoorbeelden, interviews, columns,... biedt het nu aan in dossiers. Er waren al bundels over nieuwe business modellen, duurzame HR en circulaire mode. Deze zijn terug te vinden op www.mvovlaanderen.be/inspiratie/publicatie.