Spreidstand van de social profit

SBS HR Road 2 the Future verenigt meer dan 200 hr-managers die regelmatig de temperatuur meten van het toekomstig hr-beleid. Ze confronteren hun visie met die van het beleid en de academische wereld. Leden van deze groep brengen hier tweemaandelijks een persoonlijk standpunt.

Deze maand: Valerie Thoen, hr-directeur Flexpack en Flegado

HR Road 2 The Future
SBS
HR beslissingsnemers, experten en beleidsmakers in dialoog

De spreidstand tussen enerzijds de menselijke factor en anderzijds de druk van de cijfers is een grote uitdaging voor het hr-beleid bij Flexpack. Het merendeel van de medewerkers zijn er immers mensen met een psychosociale en arbeidshandicap. Hr-directeur Valerie Thoen vertelt hoe zij dit aanpakt.

TEKST: Olivier Van den Broeck en Raph Verbruggen

Flexpack is de commerciële naam van de Beschutte Werkplaats Klein Brabant die 40 jaar geleden werd opgericht. Vandaag telt de organisatie een 330 FTE's, waarvan een 290 doelgroepmedewerkers. Dat zijn personen met een arbeidshandicap die tijdelijk of definitief niet op de gewone arbeidsmarkt terecht kunnen.

De beschutte werkplaats werkt quasi volledig B2B voor de sector van de FMCG (verpakkingsactiviteiten) en vormt een geheel met Flegado, een zorgvoorziening voor volwassenen met een beperking. Toch opereren beide bedrijven in een heel ander wereld qua spelregels. Flexpack leunt veel meer aan bij bedrijven uit het NEC (Normaal Economische Circuit), met alle uitdagingen, bekommernissen, evoluties en druk die deze ook ervaren. Terwijl hun maatschappelijke opdracht, doelpubliek en individuele mensgerichte aanpak hetzelfde blijft. Een uitdaging voor het hr-beleid waar de spreidstand tussen de menselijke factor en de meer feitelijke cijfermatige realiteit zich steeds sterker laat voelen.

Misschien hierdoor dat de functie van directeur Personeel en Organisatie voor zowel Flexpack als Flegado relatief nieuw is. Sinds 2 jaar tracht Valerie Thoen als lid van het directieteam deze functie uit te bouwen tot volwaardige business partner. "Samen met mijn 2 collega's directeurs (Sales & Productie en Finance & Admin)

rapporteren wij rechtsreeks aan de Raad van Bestuur, zonder de aanwezigheid van een algemeen directeur. Deze korte communicatielijnen én een bevoegdheid op niveau van het dagelijks bestuur maken onze managementstructuur gelukkig *lean* en efficiënt."

Economische wetten

Ook bij Flexpack zijn de harde economische wetmatigheden de eerste toetssteen voor succes geworden. Daarbij wordt inclusie steeds nadrukkelijker nagestreefd, hoewel de setting van een beschutte werkplaats een vereiste blijft.

"We zijn dan misschien wel een vzw maar de slinger van de cost-cutting filosofie slaat actueel wel erg door naar de andere kant. Om het scherp te stellen: ook bij Flexpack is er geen enkel klant-bedrijf dat met ons samenwerkt vanuit een softe sociale gedachte in de eerste plaats. Onze klanten komen hier terecht op basis van kwaliteit, flexibiliteit en… de concurrentiële prijsvoorwaarden."

Daarenboven krimpt de markt sterk onder druk van de toenemende automatisatie, globalisatie en technologische ontwikkelingen. Dat zorgt ervoor dat de verschillende beschutte werkplaatsen steeds scherper met elkaar concurreren.

"Het staat in schril contrast met de emancipatorische gedachte voor ieder van onze medewerkers. Meetellen in de maatschappij, de fierheid om als individu met een beperking zelf een inkomen te verwerven, zelfontplooiing, etc. blijven prioritair. Zomaar afslanken en cijfers boven mensen laten meetellen is bij ons geen optie (staat zelf haaks op onze missie)."

"Flexpack verwacht heel veel van haar medewerkers – doelgroepmedewerkers én omkaderend personeel – op vlak van kwaliteit, flexibele beschikbaarheid en creativiteit. Ook een beschutte werkplaats moet performant zijn in haar werking."

Elk initiatief moet erop gericht zijn om beter te worden. "Hierbij val ik graag terug op mijn 'kmo-spirit': mee(r) op de werkvloer staan is wat mij daarbij drijft. Nog een stapje verder: je kunt als HR maar efficiënt zijn in deze specifieke omgeving als je schouder aan schouder staat met Productie, als je als het ware door de ogen van Productie meekijkt." De vlakke managementstructuur van Flexpack is hierbij ongetwijfeld een plus.

Moeizame doorstroming

Hoewel men, vooral vanuit politieke hoek, blijft hameren op doorstroming naar het reguliere arbeidscircuit, blijkt dit in praktijk geen evidentie te zijn. De specifieke individuele aandacht en omkadering die de mensen er genieten, blijkt bij de reguliere spelers heel moeilijk te zijn. "De cijfers leren ons dat er bij ons jaarlijks slechts een of twee de sprong maken naar het reguliere circuit. Oké, heel weinig, maar de vraag blijft gerechtvaardigd of strengere (hogere) streefcijfers hier realistisch zijn."

"Soms lijkt het dan ook of het nieuwe Maatwerkdecreet[1] werd geschreven, ver weg van de realiteit. Zeer goed is het streven naar tewerkstelling in het reguliere circuit maar het feit dat het als doel op zich wordt vooropgesteld, vind ik dan weer een brug te ver. Dit wil niet zeggen dat we onze mensen niet willen zien groeien, zelfredzamer maken en oog doen krijgen voor hun eigen ontwikkeling. We investeren dan ook volop in leiderschap en competentie- en talentgericht denken. Zij het met een eigen invulling en voeling voor onze mensen."

POP-pionier

POP-gesprekken zijn ook bij Flexpack op hun plaats, maar het is een doel op zich om binnen onze veranderende wereld een job te behouden. "Je mag immers niet vergeten dat de problematiek vrijwel nooit op zichzelf staat, maar zich vaak situeert in een context van sociale armoede en perikelen die buiten de arbeidsmarkt liggen. Competentiemanagement komt hier neer op de pure en rauwe essentie. Wat wil je doen, met wie wil je samenwerken en met wie niet, wat heb je nodig om te kunnen functioneren, wat zijn je belemmeringen ... En dit dag in en dag uit want persoonlijke situaties veranderen hier o zo snel."

"Meer dan elders moet je de individuele medewerker in een maatwerkbedrijf zeer goed kunnen duiden wat het betekent om in de effectieve werksituatie te kunnen en te willen ontwikkelen. Het vereist luisterbereidheid en goede communicatievaardigheden van onze leidinggevenden, empathie en geduld... en dit terwijl de economische wetmatigheden nooit uit de gedachten mogen verdwijnen. Soms denk ik dan ook dat de maatwerkbedrijven POP-gesprekken als eerste 'avant la lettre' hebben toegepast…"

Van de 40 mensen in de omkadering zijn er 18 dergelijke leidinggevenden / coaches op de werkvloer actief. De lijnassistenten – voor alle duidelijkheid – zijn eveneens mensen met een beperking. Deze coaches zijn voortdurend bezig met jobcrafting: jobs bouwen rond het individu,

Bio Valerie Thoen

- *HR Director bij Flexpack (maatwerkbedrijf met 330 medewerkers) en Flegado (zorgvoorziening met 80 medewerkers).*
- *Voordien: 9 jaar hr-manager bij Partena Ziekenfonds & Partners en 5 jaar hr-consultant bij SD Worx.*
- *Opleiding: licenciaat Internationale Politieke Wetenschappen (UGent, 1996), executive master HRM (Vlerick, 2004) en tal van complementaire hrm- en managementopleidingen.*
- *Gedreven hr-professional met passie voor organisatieverandering, samenwerkingsverbanden, leiderschapsontwikkeling én de social profit sector*

1. Alle beschutte werkplaats worden vanaf 1 januari 2015 een 'maatwerkbedrijf voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt' met geheel nieuwe spelregels en verwachtingen alsook een uitbreiding van de doelgroep (nvdr).

met constante bijsturing om steeds moeilijker werk zo eenvoudig mogelijk en 'vertaalbaar' te maken en slimme oplossingen te bedenken om de beperkingen van mensen op te vangen (bv gebruik van eenvoudige pictogrammen als werkinstructies).

"Misschien is wel nergens sterk leiderschap zo belangrijk. Tenslotte is men voor elk medewerker uit deze doelgroep tegelijk vriend, vertrouwenspersoon, eerste aanspreekpunt, coach in de ware zin van het woord, monitor, laatste redmiddel,..."

Een gegeven dat niet kan werken zonder optimale communicatie. Hier ligt voor de beschutte werkplaatsen de uitdaging: interne communicatie met succes actief en structureel inbouwen in het organisatiemodel.

Ook de externe communicatie van de sector van maatwerkbedrijven kan nog beter (PR, sociale media, employer branding van de sector…). Het imagoprobleem van de sociale economie mag het belang ervan niet overschaduwen. Social profit heeft zijn structureel economisch-maatschappelijk plaats zodat de belangen ervan optimaal moeten worden verdedigd.
Beleid, sector, ambassadeurs en last but not least de maatwerkbedrijven zelf hebben een grote verantwoordelijkheid naar een niet onbelangrijke groep mensen uit de maatschappij.

Beperkingen ombuigen tot een meerwaarde, organisatiemodellen creatief aanpassen aan specifieke noden en behoeften, de synergiën tussen profit en social profit maximaliseren…
Het zijn stuk voor stuk belangrijke uitdagingen waarbij HR een sturende rol moet opnemen.

VRAAG van Anette Böhm, sr. general manager corporate HR, KBC Bank & Verzekeringen
Hoe kan je ervoor zorgen dat sociaal maatschappelijk ondernemen en tewerkstelling van mensen die het anders moeilijk zouden hebben in de maatschappij, nog altijd tot een performantiegericht beleid kan leiden?

ANTWOORD:
Deze vraag wordt ons wel vaker gesteld en toont aan dat er nog steeds een probleem is rond de beeldvorming die er leeft rond de bechutte werkplaatsen/maatwerkbedrijven.
Aangezien Flexpack een klantenbestand heeft dat bestaat uit multinationals en we voornamelijk met voeding werken (FMCG) worden er zeer zware eisen gesteld op het vlak van on time delivery, HACCP, tracebility, … Uit marktonderzoek blijkt ook dat onze prospects en klanten in de eerste instantie flexibiliteit en kwaliteit verwachten. Het is dus een basisvereiste om performant te werken om deze klantenverwachtingen in te lossen.
Dit betekent dat wij zwaar inzetten op training en ontwikkeling van competenties bij onze medewerkers, alle kritische processen voortdurend worden gemonitored en we dus met bijzondere mensen een fantastische dienstverlening neerzetten. Maatwerkbedrijven bewijzen bij uitstek dat het mogelijk is om een economisch rendabel project uit te werken en tegelijk een sterk sociaal beleid te voeren. In de praktijk betekent dit heldere afspraken maken, alle medewerkers mee betrekken in het succesverhaal dat we willen neerzetten, intensief communiceren, de sociale partners sterk betrekken en vooral ook alle doelgroepmedewerkers volgens hun competenties optimaal inzetten.
Uiteraard hebben we extra ondersteuningsmogelijkheden waaronder een sociale dienst die de psychosociale begeleiding verzekert van elke individuele doelgroepmedewerker. De belangrijkste rol is echter weggelegd voor onze leidinggevenden; zij hebben de uitdagende en bijzonder moeilijke opdracht om dagelijks de focus op rendabele productie te combineren met zorg en individuele aandacht voor elke medewerker. Deze coaches hebben een unieke set competenties en een sterke motivatie om dit waar te maken.