



> **Peter Leyman** (Ryhove)
“Terwijl je in de reguliere sector werk hebt waarvoor je nadien de juiste competenties en talenten zoekt, start je in de maatwerksector met de medewerkers en moet je elke dag het werk zoeken.”

© Hendrik De Schrijver

Maatwerk: dat is waar vele HR-managers vandaag naar streven. Binnen de maatwerksector – vroeger hadden we het over de beschutte werkplaatsen – is dat denken op maat van het individu een evidentie waarvan reguliere bedrijven wat kunnen leren.

Onlangs aan de tafel zitten drie mensen die beide werelden kennen: met hun ervaring in één of meer ‘reguliere’ bedrijven zijn ze nu aan de slag in een maatwerkbedrijf. Peter Leyman is sinds drie jaar algemeen directeur van maatwerkbedrijf Ryhove, dat 430 mensen tewerkstelt op twee sites: de vestiging in Gent werkt voor de grafische sector, die in Merelbeke focust op voeding. Bij Flexpack en Flegado, respectievelijk een maatwerkbedrijf en een zorginstelling die onder de koepel van de vzw Klein-Brabant vallen, is Valerie Thoen HR-directeur. Flexpack, waar 300 doelgroepmedewerkers aan het werk zijn, heeft een divers aanbod en is erg actief in de logistieke sector. Bij ‘t Veer in Menen is Gunther Bamelis algemeen directeur. Eerder in zijn carrière was hij ook al acht jaar directeur bij Westlandia. ‘t Veer heeft zo’n 680 medewerkers en is actief in heel diverse sectoren.

Toen Valerie Thoen tijdens een openbedrijvendag aan bezoekers vroeg wie dacht dat in maatwerkbedrijven nog aan een tafeltje gewerkt werd met een figuurzaag, zag ze aan de lichaamsstaal dat er inderdaad nog heel wat mensen zijn met dat beeld. “Ik herinner me ook een groot consultancybedrijf dat voor het eerst bij ons op

HR in de maatwerksector

“Wij doen aan jobcrafting avant la lettre”

■ Timothy Vermeir

bezoek kwam”, zegt ze. “Het eerste wat die vertelden: ‘t is hier precies een echt bedrijf.”

Er wordt gelachen, maar net zo goed is het een belangrijk punt dat verschillende malen tijdens het uitgebreide gesprek aan bod komt: het grote publiek, maar ook de bedrijven, kennen de maatwerkbedrijven niet, weten niet hoe het eraan toegaat. Wist u dat ongeveer 15 procent van de uren in de sector worden gepresteerd in enclave, dus binnen de muren van een regulier bedrijf? Heel wat van de doelgroepmedewerkers, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt wegens een arbeidshandicap of een psychosociale problematiek, zijn aan de slag, onder begeleiding van iemand uit hun eigen maatwerkbedrijf, in een reguliere onderneming.

Jullie hebben alle drie ervaring in reguliere bedrijven. Wat maakt de maatwerksector anders?

PETER LEYMAN: “Er zijn twee grote verschillen. Primo: wij hebben geen aandeelhouders. Secundo en misschien wel het cruciale verschil: terwijl je in de reguliere sector werk hebt waarvoor je nadien de juiste competenties en talenten zoekt, start je in de maatwerksector met de medewerkers en moet je elke dag het werk zoeken. Voor het overige is het moeilijk om nog verschillen te vinden.”

VALERIE THOEN: “Maatwerkbedrijven zijn professionele bedrijven met alle processen die in een ander bedrijf ook aanwezig zijn. Onze medewerkers hebben een beperking, maar ook daar zijn de processen, ook van HR, heel vergelijkbaar. De medewerkers zijn er en er moet werk op maat voor gevonden worden. Hun beperkingen en mogelijkheden evolueren, en het werk daarop afstellen, maakt de grote uitdaging uit.”

GUNTHER BAMELIS: “Nog een groot verschil is dat we geduld hebben met de medewerkers. Bij ons mogen ze missen. Als een medewerker van ons in een reguliere context aan de slag zou gaan, weten we dat dat wel eens verkeerd zal lopen. Wij hebben daar een vangnet voor. We kennen onze mensen en hebben sociale diensten die hen op-

“Je voelt dat de reguliere sector nog heel wat denkwerk te doen heeft. Vaak zijn ze nog te rigide.”

volgen. In de reguliere sector zal men sneller zeggen dat iemand niet mee kan en beginnen de collega's te klagen. Daar wordt veel sneller de beslissing genomen om afscheid te nemen van medewerkers."

PETER LEYMAN: "Dat is ons uitgangspunt niet, afscheid nemen. We gaan ervan uit dat we dat nooit moeten doen. Het zijn wij die ons moeten aanpassen aan de werknemer, eerder dan omgekeerd. Nu, we zitten sinds 1 april in een nieuwe decretale omgeving waarvan doorstroming één van de elementen is. Vroeger was dat niet aan de orde, maar vandaag wil de overheid 10 procent van onze mensen evalueren op de mogelijkheid tot doorstroom. Waarschijnlijk zijn er wel heel wat mensen die het werk aankunnen, maar ze verliezen dan wel de begeleiding, het geduld. Onze vrees is dat het daar fout zal lopen. Bovendien voorziet het decreet niet in een terugvalscenario: als het voor deze mensen in de reguliere sector niet lukt, gaan ze misschien proberen terug bij ons te komen, maar worden ze niet meer gesubsidieerd. Als ze al in de reguliere sector aan de slag kunnen, want die zit daar niet op te wachten. De reguliere sector kent ons niet, kent ook de mogelijkheden van onze mensen niet. Onbekend maakt onbemind, wat je ziet in de cijfers voor de hele sector, waar het doorstroompercentage op drie procent ligt."

Binnen de maatwerksector verplicht het nieuwe decreet ook een persoonlijk ontwikkelingsplan voor de doelgroepmedewerker.

GUNTHER BAMELIS: "Inhoudelijk is dat niets nieuws voor ons, behalve dan dat er nu een hele administratie bij komt kijken. Bij ons heeft het decreet ons ertoe aangezet onze aanpak op dat vlak te versterken. We bereiden nu de evaluatie en de gesprekken multidisciplinair voor, niet alleen meer met HR, maar ook met de directe werkleider, de chef van de afdeling en de sociale dienst. Zo hebben we een bredere kijk op de persoon en kunnen we beter met hem in gesprek gaan."

VALERIE THOEN: "Ook wij waren er al mee bezig. We hebben al onze doelgroepmedewerkers opnieuw gescreend: wat kan de persoon, wat wil hij, wat zegt ons het medisch dossier, wat is de input van de sociale dienst? We hebben er anderhalf jaar over gedaan. En we hebben inderdaad heel wat mensen al 20 jaar bij ons werken van wie werd gezegd dat ze alleen stickers konden plakken, terwijl niemand ooit had geprobeerd om hun iets anders te vragen. Dat was de moeilijkste stap: die gesprekken voeren met iedere persoon."

Verloopt zo'n ontwikkelingstraject heel anders?

VALERIE THOEN: "Ik denk dat we met heel wat methodologieën zitten die op zich niet anders zijn dan in de reguliere sector. Ik zeg dat ook over sociaal overleg: in een maatwerkbedrijf is dat hetzelfde als in een regulier bedrijf, alleen heb ik geleerd om mijn taal te 'ontmoeilijken'. Nu ja, toen ik in een regulier bedrijf op de ondernemingsraad over competentie management sprak, wist ook driekwart niet goed waarover ik het had, denk ik... Ook in de maatwerksector gaat het over zoeken naar wat je goed kunt, waarin je beter wil worden. Het gaat hier vaak over kleine, eenvoudige dingen: je komt vandaag niet op tijd, wel, we gaan je het komende jaar helpen en ondersteunen om wel op tijd te komen. Vaak gaat het dan over de organisatie van hun persoonlijk leven."



> **Valerie Thoen** (Flexpack)

"We hebben de reflex om naar de oorzaak van het verzuim te kijken en dat zorgt voor een betere aanpak. En ja, de reguliere sector zou daar een voorbeeld aan kunnen nemen."

© Hendrik De Schrijver

> **Gunther Bamelis** ('t Veer)

"Die medewerkers zijn bij ons 'de beste van de klas,' maar komen in de reguliere sector helemaal onderaan op de ladder terecht. Dat wordt wel eens vergeten."

© Hendrik De Schrijver

"Wij zijn het gewoon om het werk aan te passen aan onze medewerkers."

PETER LEYMAN: "Sommige medewerkers geven tijdens die gesprekken aan dat ze zich klaar voelen om naar de reguliere sector door te stromen, ook al weten we dat het niet zal lukken. Na twee maanden komen ze weer aankloppen met de vraag waarom ze nog niet zijn doorgestroomd. Dan moet je de mensen weer tot de relativiteit der dingen brengen."

VALERIE THOEN: "En dan moet je de dingen echt wel gaan benoemen. Dan moet je heel eerlijk en duidelijk zijn: als iemand de verwachting heeft om leidinggevende te worden - of dat nu in onze sector is of elders - maar er ontbreken een aantal competenties, dan moet je die benoemen en mensen op dat vlak afremmen. Tegelijkertijd zeggen we ook dat we kunnen werken om mensen

meer verantwoordelijkheid te geven. We werken bijvoorbeeld met lijnverantwoordelijken waarbij medewerkers uit de doelgroep een lijn monitoren en daar een deel verantwoordelijkheid nemen. We hakken het in kleine stukjes, zodat mensen stap voor stap kunnen evolueren. Ook al is de stap naar de reguliere sector niet mogelijk, misschien kunnen we wel opschuiven naar meer verantwoordelijkheden."

Hoe zien loopbaanmogelijkheden er in de maatwerksector uit?

GUNTHER BAMELIS: "Bij ons kunnen medewerkers voorwerker worden, iemand die de leidinggevende assisteert, bijvoorbeeld met logistieke taken die wat complexer zijn en als eerste aanspreekpunt. Die mensen geven we maximaal kansen, al vrezen we er ook wel een beetje voor dat we juist door die kansen te geven, zij de eersten zullen zijn die in het kader van het decreet door de VDAB zullen worden gevisieerd om door te stromen. Die mensen zijn bij ons 'de beste van de klas,' maar komen in de reguliere sector helemaal onderaan op de ladder terecht. Dat wordt wel eens vergeten."

Ten tweede zetten we sterk in op de enclaves. Wie daar werkt, werkt eigenlijk in de reguliere sector, zij het dan in een

beschermde omgeving. Mensen identificeren zich dan ook met dat bedrijf. Wat ons betreft, zijn vele medewerkers in enclave maximaal doorgestroomd. Dat mensen daar geraken, is ook een gevolg van die POP-gesprekken. Of wij stellen dat voor als we denken dat ze het aankunnen. Zo zijn er heel wat medewerkers die buiten de muren geraken, mensen die hun blik verruimen en heel andere mensen worden. De sociale dienst remde dat vroeger wat af, omdat men er te snel van uitging dat het niet zou lukken, terwijl we nu mooie verhalen zien. Bij ons zit ongeveer een derde van de medewerkers buiten de muren.”

VALERIE THOEN: “Bij ons werkt ongeveer de helft in enclave, wat de limiet is. En, als je kijkt wat onze medewerkers in de logistieke sector doen, dan is er erg weinig verschil met wat van de uitzendkrachten of zelfs de vaste medewerkers verwacht wordt.”

In jullie sector, waar vele doelgroepmedewerkers 30 jaar geleden zijn gestart, is vergrijzing een belangrijk thema. Hoe pakken jullie dat aan?

VALERIE THOEN: “Dat is bij ons erg actueel. Het soort werk dat wij vandaag hebben, is fysiek relatief zwaar. We hebben het moeilijk om onze zwakkere medewerkers, die bij uitstek een plek verdienen in onze organisatie, ‘werkbaar werk’ te geven. Onze mensen verouderen sneller, door de mentale problematieken, maar ook door het zware werk dat zij bij ons verrichten. We zien dat mensen vanaf 45 toch wel beginnen achteruit gaan. En de economische realiteit is dat de lichte, kleine werkjes er niet meer zijn. Werk vinden, aangepast en waardevol, ‘werkbaar werk’ voor onze mensen, is niet makkelijk.”

PETER LEYMAN: “Bij ons gaat het zo snel niet, maar dat heeft inderdaad waarschijnlijk met de aard van het werk te maken. In Merelbeke werken we met lijnsystemen, maar in Gent werken we op projectmatige basis. Daar kan je het werk goed aanpassen, wat belangrijk is in de vergrijzingsproblematiek.”

GUNTHER BAMELIS: “Het fysiek zware is bij ons ook een grote problematiek, bijvoorbeeld in de afdeling recyclage. Je kan heel wat ergonomische aanpassingen doen, maar op een bepaald moment begin je zodanig te automatiseren, dat de vraag wordt wat het verschil is met de reguliere sector.”

Een andere problematiek die prangender is dan in de reguliere bedrijven, is absentieïsme.

PETER LEYMAN: “Het sectorgemiddelde is 27 dagen per jaar, wij zitten op 14. Als de oorzaak van de ziekte ligt in het feit dat de persoon zijn werk niet kan uitvoeren, dan passen we sowieso het werk aan. Maar er zijn ook veel andere vormen van absentieïsme en daarop reageren wij gewoon, tot zelfs een schorsing. Als je dat niet van bij het begin strikt aanpakt, krijg je daar geen greep op. Dat is overigens niet alleen bij ons het geval.”

VALERIE THOEN: “Als mensen zorg nodig hebben, zullen we dat zeker doen, maar anders zijn we vrij strikt. We zien wel dat dokters makkelijk meegaan in het verhaal van onze mensen – onlangs zag ik een doktersbriefje ‘kan niet werken op dinsdag’. Gelukkig heb ik een goede arbeidsgeneesheer. We hebben de reflex om naar de oorzaak van het verzuim te kijken en dat zorgt voor een beter aanpak. En ja, de reguliere sector zou daar een voorbeeld aan kunnen nemen.”

De samenwerking die ik vandaag heb met de arbeidsgeneeskundige dienst is ook helemaal anders. We kijken naar wat wél nog mogelijk is voor een medewerker. De begeleidende arts schrijft bijvoorbeeld dat iemand geen zwaar werk meer mag doen, maar wat is dat dan? Dan gaan we in discussie en kijken we wat wel mogelijk is. Daar heb ik goede ervaringen mee.

We zijn nu bij ons vaste teams gaan samenstellen waar mensen op elkaar vertrouwen. De teams die we vandaag vast zien samenwerken, 10 tot 15 medewerkers met hun coach, dat werkt super. In de flexibele context waarin onze mensen werken, is het nog te vaak een theoretisch concept, maar we willen er echt verder op inzetten.”

Als jullie werk zoeken op maat van jullie medewerkers, zouden we dat vandaag jobcrafting noemen?

PETER LEYMAN: “Wij doen aan jobcrafting avant la lettre. Een voorbeeld: een groot eventcenter in Gent vroeg ons of we ‘s nachts konden afwassen, maar wij mogen geen nachtwerk doen. We vroegen hen wat ze van hun afwas opzij kunnen zetten, zodat wij dat overdag kunnen doen. Wel, wij zijn daar nu aan het werken, overdag.”

VALERIE THOEN: “We zijn het zo gewoon om het werk aan te passen aan onze medewerkers, dat we ook met onze klanten meedenken over hun processen. Dat leidt vaak ook nog eens tot een kostenbesparing voor onze klant. Onze specialiteit is het maken van displays, en als je dan met de marketingafdeling kan werken vanaf het concept, zodat al een aantal zaken anders gebeuren, dan kom je tot echte partnerschappen. We hebben de expertise om processen aan te passen ontwikkeld om bepaalde werken te kunnen blijven doen met onze medewerkers, maar op zich kan de reguliere sector dat ook.”

GUNTHER BAMELIS: “Je voelt dat de reguliere sector nog heel wat denkwerk te doen heeft. Vaak zijn ze nog te rigide in hun eigen processen. Op termijn gaan ook zij verplicht zijn om hun eigen vergrijzing op te vangen. Ook zij vinden geen medewerkers meer. Dus zullen ook zij het werk moeten aanpassen aan de mensen die ze hebben. Als wij dat voor onze medewerkers kunnen doen, wat voor mogelijkheden zou je niet kunnen creëren in de reguliere bedrijven?” ■

ESSENTIE

- ➔ Het verschil tussen maatwerkbedrijven en reguliere ondernemingen is niet groot: ook daar vind je de klassieke bedrijfsprocessen en HR-praktijken. Het verschil is dat de maatwerksector met meer zorg en geduld omgaat met zijn medewerkers.
- ➔ Het nieuwe decreet verplicht maatwerkbedrijven een persoonlijk ontwikkelingsplan op te stellen voor alle doelgroepmedewerkers. Het verwachtingspatroon dat zo ontstaat, is een aandachtspunt.
- ➔ De maatwerksector is sterk in het aanpassen van werk aan de mensen, iets wat reguliere bedrijven ook zullen moeten doen in het licht van de vergrijzing.