



Goede praktijken van maatschappelijk verantwoord ondernemen



Baanbrekend ondernemen voor mens, milieu en maatschappij

Goede praktijken van maatschappelijk verantwoord ondernemen



Administratie Werkgelegenheid

Trivisi is een project van het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid

COLOFON

Samenstelling:

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap
Departement Economie, Werkgelegenheid,
Binnenlandse Aangelegenheden
en Landbouw
Administratie Werkgelegenheid

Verantwoordelijke uitgever:

Mieke Stappaerts
Directeur-generaal

Depotnummer: D/2002/3241/199

Ontwerp kافت:

Slangen & Partners

Druk: drukkerij Arte-Print

Fotografie:

- bij woord vooraf: Reporters/Jan Van De Vel
- bij andere teksten: Youngphotographersunited

Uitgave: juni 2002

Meer informatie:

Administratie Werkgelegenheid
Markiesstraat 1
1000 Brussel
tel. 02/553 42 56
fax: 02/553 43 90
e-mail:
werkgelegenheid@vlaanderen.be
internet: www.vlaanderen.be/werk

Woord vooraf

TRIVISI, BAANBREKEND ONDERNEMEN VOOR MENS, MILIEU EN MAATSCHAPPIJ

De bedrijfswereld is een belangrijke motor in onze samenleving. Niet alleen in het creëren van meer welvaart, maar ook in het vormgeven van een samenleving waarin iedereen ten volle kan participeren en bijblijven, waar er plaats is voor solidariteit, sociale verrijking en ecologisch evenwicht. Het introduceren van meer waarden in de economie is cruciaal indien Vlaanderen zowel op sociaal, maatschappelijk, economisch en ecologisch vlak zijn toekomst wil veilig stellen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is meer dan een modewoord. De stap van theoretische concepten en ideeën naar concrete praktijk vergt een omwenteling in het ondernemingsdenken. Het vergt nieuwe instrumenten, experimenteerterruimte, ervaringsuitwisseling en vooral durvers om deze concepten op een diepgaande wijze in het bedrijfsleven te integreren. Daarom vond ik het belangrijk om mensen bijeen te brengen en de ruimte te geven om deze nieuwe wegen te verkennen. Hiertoe lanceerde ik in juni 2000 het Trivisiproces. Sindsdien verrichten meer dan 200 Vlaamse bedrijfsmensen, academici, vertegenwoordigers van de sociale partners en de ngo-wereld pionierswerk op het vlak van diversiteit, leren en stakeholderbetrokkenheid in de onderneming. Zij ontwikkelen zeer concrete managementinstrumenten, opleidingen en praktijkervaring. Via ervaringsuitwisseling wordt verder competentie opgebouwd en verspreid.

De publicatie die voor u ligt is één van de vruchten van Trivisi. Ze geeft concrete voorbeelden van hoe bedrijven omgaan met diverse aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

In de toekomst zullen wij deze verzameling van voorbeelden nog verder aanvullen zodat u blijvend op de hoogte blijft van wat er gebeurt op het vlak van duurzaam ondernemen.

Hopelijk inspireren deze smaakmakers u om verder te bouwen aan een economie waarin de mens centraal staat.



*Renaat Landuyt
Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme*

Open deur voor allochtonen

Bij Antwerp Container Engineering kortweg ACE nv, zijn er geregeld vacatures voor de functie van containerhersteller. Maar het bedrijf slaagt er niet altijd in om de gevraagde werkrachten te vinden op de (Antwerpse) arbeidsmarkt. Mogelijke verklaring is volgens Sabine Corluy van ACE dat de job van containerhersteller een aantal specifieke vaardigheden vergt, die buiten de klassieke opleiding voor lassers vallen. Het bedrijf zorgt nochtans voor een gespecialiseerde, interne opleiding. Mogelijk schrikt ook het fysiek vrij zware werk, grotendeels in de buitenlucht, de kandidaten af.

Antwerp Container Engineering is een 100 procent dochterbedrijf van de recente fusie Hesse-Noord Natie. Het bedrijf is gespecialiseerd in de herstelling van containers en het daaraan verbonden schoonmaken, zandstralen en schilderen van containers. ACE telt 335 werknemers, verspreid over zes vestigingen in de Antwerpse haven en een tje in de haven van Zeebrugge.

Om het weerkerende probleem van niet-ingevulde vacatures aan te pakken, besloot ACE in 1999, na overleg met VDAB Antwerpen en het Steunpunt Tewerkstelling Antwerpen, om een volgehouden opendeurpolitiek te voeren naar allochtone werkzoekenden en in het bijzonder naar asielzoekers. Die keuze was niet verrassend, zegt Sabine Corluy, want voordien had het bedrijf al positieve ervaringen opgedaan bij de tewerkstelling van allochtonen.

De drie partners - ACE, VDAB en het Steunpunt Tewerkstelling - besloten om met een ibo, of individuele beroepsopleiding, van start te gaan. Corluy: "Concreet loopt het project als volgt: jonge werkzoekenden die een opleiding lassen volgen bij het Steunpunt of de VDAB worden ingelicht over de mogelijkheid om bij ACE een ibo containerherstelling te volgen. De geïnteresseerden worden uitgenodigd voor een kennismaking, ter plaatse, met het bedrijf, de job en de opleiding. Ze worden getest op hun kennis van het halfautomaat lassen. Wie slaagt in de test, kan bij ACE de individuele beroepsopleiding volgen."

De ibo bestrijkt een totale duurtijd van vijf maanden en verloopt in twee fases: in de eerste drie maanden brengt de peetvader/lesgever zijn kennis en vaardigheden, nodig voor het uitvoeren van de job van containerhersteller, over op de cursist; in de twee daaropvolgende maanden leert de cursist, onder begeleiding, zelf het vak in de praktijk. Elke maand wordt het project op een evaluatievergadering opgevolgd. Hierop zijn naast de peetvader/lesgever, de hrm-dienst en de operationale manager van ACE ook de ibo-consulenten van zowel VDAB als Steunpunt Tewerkstelling aanwezig.

Met het ibo-project hoopt ACE de openstaande vacatures beter en sneller te kunnen invullen met jonge werkzoekenden. Tegelijk is het onderdeel van het positieve-actieplan waarmee het bedrijf de instroom en doorstroom van

allochtone werknemers wil bevorderen. Dat actieplan verplicht de bedrijfsleiding en de hrm-dienst om het bestaande wervings- en selectiebeleid inzake allochtonen te (her-)bekijken en om het bestaande ibo-programma te actualiseren. Zo werd de oorspronkelijke duurtijd van de ibo van drie tot vijf maanden verlengd en kregen de brigadiers bij ACE een opleiding 'leiding geven in een interculturele context'.

Voor de cursisten met een (zeer) beperkte kennis van de Nederlandse taal werd, na de werkuren en op vrijwillige basis, een cursus 'Nederlands op de werkvloer' georganiseerd, in samenwerking met de VDAB.

Wat zijn de resultaten?

Sinds november 1999 hebben 21 kandidaten, waarvan 17 van allochtone afkomst, de opleiding aangevat. Daarvan kregen er, na afloop, 9 een contract voor onbepaalde duur aangeboden; ze zijn nog steeds in dienst bij ACE. Voorts zijn er 5 nog aan hun opleiding bezig.

Sabine Corluy ziet heel wat positieve elementen: de uitstekende samenwerking met de VDAB en het Steunpunt Tewerkstelling; de uitgebreide aandacht voor het peterschap (de lesgever blijft minstens drie maanden lang dezelfde, zodat een vertrouwensband wordt opgebouwd); het opleidingstraject kan op elk moment aangepast worden aan de noden van de cursist zodat het een opleiding op maat wordt.

Maar bij ACE zijn ze niet blind voor de overgebleven uitdagingen: een beperkte taalopleiding blijkt niet altijd voldoende om de taalhandicap bij allochtone werknemers weg te nemen; en werken met werknemers uit een andere culturele achtergrond vraagt veel begrip van de (autochtone) collega's op de werkvloer, bijvoorbeeld tijdens de ramadan.



ANTWERP CONTAINER ENGINEERING

OPLEIDING VAN ALLOCHTONE WERKZOEKENDEN

CONTACTPERSOON: SABINE CORLUY, 03-260.61.28

Werken met vijf nationaliteiten

Kleurrijk personeelsbeleid is voor Kristof Somers, zaakvoerder van Somers Supergran nv uit Mechelen, geen hol begrip. En ook geen nieuwigheid. Als bestuurslid van de Mechelse afdeling van het Verbond van Kristelijke Werkgevers (VKW) lag hij mee aan de basis van het uitwerken van het gekende charter 'ondernemers voor diversiteit'. Somers deed dat als lid van de toenmalige werkgelegenheidsclub bij het VKW, later omgedoopt tot de werkgroep voor diversiteit. Het charter kreeg - in samenwerking met het Vlaams Economisch Verbond en de Vlaamse minister van Werkgelegenheid, Renaat Landuyt - de openlijke steun van liefst 800 bedrijven in Vlaanderen.

Somers wil de principes van het charter - geen discriminerende praktijken bij aanwerving, opleiding en promotie van personeel - in het eigen bedrijf verwezenlijken. Somers Supergran is een producent van pakjeszaden voor de hobbytuinier. De producten van Somers worden niet alleen in eigen land verkocht, maar ook in de buurlanden Nederland en Frankrijk, tot in Spanje en Portugal toe. In Portugal is er een kleine vestiging van Somers, met 4 werknemers. In België zijn er dat 37.

Die "Belgische" personeelsleden zijn goed voor vijf nationaliteiten: Belgen, uiteraard de grootste groep, en voorts Kosovaren, Ghanezen, Marrokanen en een Iraniër. De "buitenlanders" zijn met 7, of een op de vijf van het totale personeelsaantal.

Kristof Somers benadrukt dat de niet-Belgen op verschillende niveaus in het bedrijf actief zijn, en niet alleen - zoals wel vaker het geval is - in arbeidersfuncties. Eén Marrokaan en één Kosovaar "doen de baan" (klantencontact), de directiesecretaressen zijn Marrokaans en een

Ghanees staat aan de meest technische inpakmachine. "Nu is het bij ons normaal om met een kleurrijke bezetting te werken. Maar het heeft mij meer dan één poging gevraagd om zover te komen, en de bal ging pas aan het rollen na het vervangen van de personeelsverantwoordelijke. De eerste periode was niet gemakkelijk. Als een pas aangeworven "andere" niet voldeed, iets wat met Belgen nochtans ook voorkomt, werden alle buitenlanders gestigmatiseerd door het bestaande personeel: 'zie je wel dat ze niet deugen'. Maar een driedaagse cursus over diversiteit, voor alle personeelsleden, bracht de kentering. Slechts eenmaal heb ik een klant aan de telefoon gehad die mij, na een televisie-optreden in het programma De Late Shift, verweet met diversiteit bezig te zijn." Somers Supergran wil volgens de zaakvoerder geen buitenbeentje zijn, geen uitzonderlijke witte raaf. Management van diversiteit zou door brede ondernemerskringen aanvaard moeten worden. Maar dat geldt volgens Kristof Somers ook voor de overheid. Die zou, als grootste werkgever van het land, "zelf eens moeten toepassen wat in de beleidsverklaringen wordt gepredikt", dus meer "kleur" brengen in het eigen personeelsbeleid.

En de overheid zou de bestaande, soms kleine maar reële drempels om 'andere' werknemers aan te werven, moeten wegwerken. Somers denkt aan de procedure waarbij de werkgever die een asielzoeker of sans papier 'in regularisatie' wil aanwerven, zijn handtekening op de arbeidscontracten moet laten legaliseren (op het stadhuis van Mechelen, in zijn geval). Nog een voorbeeld: "mensen in regularisatie mogen geen rijbewijs hebben. Hierdoor heb ik een goede werknemer die last had van astma en dus niet binnen kon blijven werken, moeten laten vertrekken, ook al was er bij een vacature voor chauffeur."

De overheid zou voorts dienstensectoren kunnen aansporen om "een beetje comfort te geven aan mensen in regularisatie of, bij uitbreiding, aan 'andere' werknemers. Als hun loon niet op een bankrekening kan gestort worden, omdat ze geen bank vinden die voor hen een rekening wil openen, geeft dat de goedmenende werkgever extra (administratieve) last en de betrokken kandidaat-werknemer extra problemen om de job te krijgen." De Mechelse ondernemer werkt met het VKW aan een inventarisatie van dergelijke drempels, "met de bedoeling ze weg te krijgen".



SOMERS SUPERGRAN

KLEURRIJK PERSONEELSBELEID

CONTACTPERSOON: KRISTOF SOMERS, 015-43.16.61

Leren omgaan met diversiteit

Het thema 'diversiteit' kreeg bij Kind en Gezin prioritaire aandacht in de strategische planning voor de periode 2001-2004. Vorig jaar werden alle centrale en regionale afdelingen binnen Kind en Gezin aangezet om leerprojecten op te starten omtrent diversiteit. Door alle afdelingen expliciet hiertoe aan te moedigen, bewakend de centrale projectstuurgroep dat "zoveel mogelijk mensen binnen Kind en Gezin" actief bereikt zouden worden. In totaal waren liefst 363 personeelsleden rechtstreeks betrokken bij de uitwerking van een van de elf leerprojecten.

Volgens Rudy De Cock, die het project meemaakte van op de centrale administratie van Kind en Gezin in Brussel, hadden de leerprojecten drie objectieven: sensibilisering, een eigen visie uitwerken over 'omgaan met diversiteit' en eigen methodes ontwikkelen om die visie ook in de praktijk te realiseren.

De hoofdbetrachting was dat "leren omgaan met diversiteit de dienstverlening van Kind en Gezin meer toegankelijk zou maken" en dat het personeel "in staat is om terzake eigen antwoorden te formuleren, binnen een gemeenschappelijke K&G-benadering". Anders gezegd: "Niet alleen de klant moet er beter van worden, ook de medewerker moet zich beter voelen in zijn relatie met die klant: verschil maken mag niet alleen, het moet." Twee dimensies dus: er als organisatie "beter in slagen om alle gezinnen met jonge kinderen de dienstverlening te bieden waarop ze recht hebben en waaraan ze nood hebben" en tegelijk "met alle medewerkers die compe-

tenties ontwikkelen om zich beter te voelen bij verscheidenheid".

Eén leerproject richtte zich nadrukkelijk op het verbeteren van de tewerkstelling van kansengroepen binnen Kind en Gezin. Centraal in deze aanpak stond de uitbouw van een aangepaste field-training voor regioverpleegkundigen, interculturele medewerkers en ervaringsdeskundigen. Maar Rudy De Cock onderlijnt dat "het opzet van de leerprojecten binnen K&G het thema 'kleurrijk personeelsbeleid' overstijgt".



Enkele voorbeelden van leerprojecten bewijzen dat.

Zo hield de centrale afdeling 'Ondersteunende Diensten' een vormingsdag over 'interculturele relaties'. Doel: ervoor zorgen dat het personeel (aankopers, magazijniers, technici ed.) "in alle mondelinge en schriftelijke contacten met leveranciers/dienstverleners ondubbelzinnig het multicultureel en niet-discriminerend profiel van Kind en Gezin uitdraagt". Op de vormingsdag stonden lezingen en seminars op het programma over onder meer 'het gebruik van de juiste culturele terminologie', 'mechanisme van interculturele dialoog', 'verleden, heden en toekomst van de migratie' en 'verschillen tussen westerse en niet-westerse culturen'. In oefeningsessies werd geleerd hoe met racisme kan worden omgegaan.

In Limburg werd gekozen voor de organisatie van een 'inleefdag', waarbij in groepen werd nagedacht over bijvoorbeeld 'werken met woonwagengedwongen, of 'werken met seropositieve kinderen'. Voorts gingen de K&G'ers op bezoek bij erg specifieke voorbeelden van diversiteit, zoals een onthaalcentrum voor vluchtelingen en een Indisch gebedshuis.

Het meest verregaande project kwam op naam van de Brusselse regio. In het voorjaar van 2001 ging een groep van 18 teamleden uit Brussel en Vilvoorde op inleefreis naar Marokko. De verzuchting om de voorgeschiedenis en (culturele en sociale) achtergrond van de vele allochtone gezinnen in en om Brussel te leren kennen, was al enkele jaren oud. Bedoeling was om, dankzij de persoonlijk opgedane ervaring over de leefsituatie van de bevolking in het land van herkomst, meer begrip te ontwikkelen voor de leefsituatie van de 'nieuwe Belgen'. De deelnemers bezochten in Marokko gezondheidscentra en kraamklinieken in de steden en in plattelandsgedebieden en spraken er met lokale veldwerkers en vrouwengroepen. Na afloop zegden ze dat hun "éénvormige beeld van dé Marokkaanse klant, en de daarbijhorende stereotiepen, sterk hadden moeten bijstellen."

De resultaten van die inleefreis, en van de andere leerprojecten, werden in februari 2001 op een Toekomstdag voorgesteld aan alle personeelsleden van Kind en Gezin. Op die manier moeten de leerprojecten het begin zijn van blijvende aandacht voor diversiteit, besluit Rudy De Cock.

KIND EN GEZIN

SENSIBILISERINGSCAMPAGNE BIJ PERSONEEL

CONTACTPERSOON: RUDY DE COCK, 02-533.13.29

PROVIRON

Ecologie verzoenen met chemie

De bedrijfsnaam zegt het al: Proviron nv wil het gevoerde chemische productieproces ('pro' van process) verzoenen met een duurzame, milieubewuste aanpak ('viron' van environment). Bestuurder Wim Michiels van Proviron heeft die naam-boodschap meegekregen en overgenomen van zijn vader, Leo Michiels, die het bedrijf in 1977 heeft opgericht.

Leo Michiels specialiseerde zijn bedrijf in de productie van remvloeistof. Hij dacht vanaf dag één na over de manier waarop het chemische productieproces bij Proviron creatief, maar tegelijk efficiënt kon samengaan met aandacht voor duurzaam, ecologisch verantwoord ondernemen. Aantonen dat chemie en ecologie economisch perfect kunnen samengaan, is nu nog het ordewoord voor zoon Wim.

Proviron is in 25 jaar tijd tot een wereldwijde marktleider uitgegroeid. Het bedrijf produceert 'nichechemicaliën' voor giganten als Bayer, Amoco of Basf en genereert een omzet van ongeveer 100 miljoen euro. In de hoofdzetel in Oostende werken 270 personeelsleden en nog eens 70 in een dochterbedrijf; de vestiging in Hemiksem is goed voor 40 werknemers.

Op de industriezone in Oostende liggen de bedrijfsgebouwen en -terreinen tussen autoweg, spoorweg en kanaal, vlakbij de kust. Volgens Wim Michiels "hoort het bij een duurzame ondernemersaanpak om meerdere vervoersmiddelen te gebruiken, soepel en doordacht. Voor chemisch transport wordt het spoorverkeer almaar belangrijker, misschien wordt het zelfs ooit verplicht door de overheid, om de risico's van het wegtransport te verkleinen. Treinverkeer is weliswaar minder soepel en duurder dan wegverkeer, maar het is onmiskenbaar veiliger en dus gaan we er met Proviron voor. Ook zonder overheidsverplichting. Dat vergt op korte termijn een investering, maar als je die op lange(re) termijn bekijkt, wordt ze rendabel."

In Oostende probeert Michiels een goede verstandhouding op te bouwen met de inwoners van de woonwijk, vlakbij de industriezone waar Proviron is gevestigd. De contacten zijn nog niet ver gevorderd, veel minder ver alleszins dan in Hemiksem, waar bedrijfsleiding en een buurtcomité tweemaal per jaar aan tafel zitten om mogelijke geschilpunten te bespreken. "Als we uitbreidingswerken willen uitvoeren, melden we die aan het buurtcomité. Enkele buurtbewoners hebben ook onze persoonlijke telefoonnummers, zodat ze ons kunnen contacteren als er iets foutloopt op een ogenblik dat we niet op het bedrijf zijn. Bijvoorbeeld als er 's avonds laat geurhinder ontstaat. We geven onmiddellijk gevolg aan zo'n melding, want voor ons is de buurt de graadmeter voor het succes van onze manier van werken."

Toch blijft een open communicatiepolitiek soms delicaat. "Een bedrijf dat beweert met al zijn belanghebbenden, met alle zgn. stakeholders, rekening te willen houden, moet constant een dialoog voeren met al die verschillende belangengroepen. Maar dat is een evenwichtsoefening. Je mag de anderen niet gaan 'managen', maar je mag evenmin toelaten dat zij jouw bedrijfsvoering gaan overnemen."

De ecologische component is bij Proviron

nooit ver weg. Het bedrijfsterrein in Hemiksem omvat naast de fabrieksgebouwen ook een bos en een vijver. Alle afvoerpijpen die vroeger naar die vijver liepen, werden afgesloten. "We hebben ze niet meer nodig", is de eenvoudige verklaring.

In het productieproces zelf is het bedrijf voortdurend op zoek naar optimalisatie van de gebruikte grondstoffen en procédés "Zogenaamd afval kan bijna altijd nog opnieuw als grondstof worden gebruikt. Zo levert de recyclage van gebruikte remvloeistof, waarvan er in iedere auto een halve liter zit, producten op voor de nieuwe aanmaak van remvloeistof."

Wim Michiels weet dat het imago van de chemische industrie niet goed is. Dat heeft met een gebrek aan duidelijke communicatie te maken, is zijn oordeel. "Te veel bedrijven hanteren lelijke chemische benamingen voor hun producten, zodat de leek al ziek wordt als hij er nog maar van hoort. Wij vertellen over de milieuwaarde van onze producten. Bijvoorbeeld over een van de bestanddelen van de moderne generatie autobanden. Het zorgt voor minder wrijving op de weg en daardoor voor minder slijtage van de band en voor minder brandstofverbruik. En de band is na gebruik makkelijker te recyclen. Dàt is ons verhaal."



PROVIRON

MILIEUBEWUST ONDERNEMEN

CONTACTPERSOON: WIM MICHIELS, 03-870.88.20

Mobilisatie rond mobiliteit

Bij warenhuisketen en groothandelaar Colruyt werken 10.000 personeelsleden. Die zijn dagelijks verantwoordelijk voor heel wat kilometers woon-werkverkeer, meestal met de eigen wagen. De kernactiviteit van Colruyt is goederen verkopen en verhandelen, dus die goederen moeten voortdurend van de magazijnen naar de winkels worden overgebracht. Dat genereert dagelijks vele vrachtwagenkilometers op de weg. En dan zijn er nog de duizenden klanten die dagelijks naar een Colruyt-winkel komen afgezaakt.

Het mag bijgevolg niet verbazen dat mobiliteit een centrale plaats inneemt in de projecten rond duurzaam ondernemen bij Colruyt, zeggen André De Baere en Koen De Maesschalck. Twee doelstellingen staan daarbij centraal: het woon-werkverkeer minder auto-afhankelijk maken en het goederentransport naar de winkels veiliger en milieuvriendelijker organiseren.

Volgens De Baere en De Maesschalck komt het er in dergelijk project in een eerste, analytische fase op aan om een "realistisch beeld te krijgen van de mogelijkheden". Vooraleer tot uitvoering van het concrete actieplan over te gaan, is het ook aangewezen om een en ander uit te testen bij een beperkte groep 'eindgebruikers'. En volgehouden monitoring moet voorkomen dat het project doodbloedt.

De visie en het engagement van de bedrijfsleiding zijn allesbepalend, vinden ze bij Colruyt. "Daar ligt het vertrekpunt: duidelijke keuzes maken en het einddoel aangeven, of tenminste de richting waarin het project moet gaan. Maak die boodschap publiek, toon dat je het meent als bedrijfsleiding. Dat maakt enthousiaste medewerking van het personeel mogelijk. En vermijd de klassieke valkuilen: steek geen energie in zaken waar je als bedrijf geen impact op hebt; beperk je niet tot één maatregel want als die mislukt, oogst je alleen maar ontgoocheling; pin je niet vast op een tijdschema; beperk de communicatie niet tot de successen van het project."

"Geen enkele werkgever kan zijn personeel verplichten om de wagen thuis te laten", beseffen ze bij Colruyt. "Maar je kan de werknemers wel sensibiliseren en je kan

andere formules van woon-werkverkeer helpen mogelijk maken." Na een uitgebreide enquête bij het personeel in de centrale vestiging in Halle (kantoren en opslagplaatsen), werden volgende actiepunten uitgewerkt: bevorderen van carpoolen, met de mogelijkheid om van 'ploeg' te veranderen en met garantie op een thuisrit; bevorderen van fietsverkeer door plaatsing van extra fietsstallingen en een fiscaal interessante vergoeding; minder verplaatsingen voor deeltijders door, indien mogelijk, hun werkuren op volle werkdagen te laten presteren; meer gebruik maken van openbaar vervoer.

Alle maatregelen bleken een groot succes, op uitzondering van het openbaar vervoer. De vervoersmaatschappijen en De Lijn en de NMBS bleken niet bereid hun bestaande stopplaatsen en rittenschema's aan te passen. Toch leerde een effectmeting in het jaar 2000 dat liefst 3,7 miljoen autokilometers minder werden afgelegd door het Colruyt-personeel.

Voor een beperking van het goederentransport koos Colruyt voor een eigen distributiemethode. Die bestaat uit drie elementen: centrale aanlevering van producten door de leveranciers bij de centrale stapelplaats in Halle, en niet rechtstreeks van elke leverancier naar elke winkel; geen enkele oplegger mag vertrekken als de vrachtruimte niet voor minstens 95 procent vol zit (sturing verloopt op basis van speciaal computerprogramma); de vrachtwagens volgen een traject dat doortochten door woonkernen zoveel als mogelijk vermijdt en nemen retourvrachten mee terug naar de stapelplaats.

Op die manier kon Colruyt het aantal vrachtwagenritten in 2000 met zo'n 3.700 verminderen en het aantal overbodige kilometers met 650.000.

Om de milieu- en verkeershinder zoveel als mogelijk te beperken, kregen alle chauffeurs een opleiding 'defensief rijden' en werden de vrachtwagens uitgerust met snelheidsbegrenzers en een dode-hoekcamera.

André De Baere en Koen De Maesschalck vatten de drie pluspunten van het project samen: "Er is een economisch rendement: minder afgelegde kilometers doet kosten besparen. Er is ecologische vooruitgang, want het aantal uitgebrachte schadelijke emissies is kleiner. En de maatschappelijke winst bestaat in een verminderde bijdrage aan de files en een verminderde kans op ongevallen. Werken aan mobiliteit illustreert perfect wat duurzaam ondernemen kan opleveren."



COLRUYT

BEPERKING WOON-WERKVERKEER EN GOEDERENTRANSPORT

CONTACTPERSOON: ANDRÉ DE BAERE/

KOEN DE MAESSCHALCK, 02-360.10.40

CROWN PLAZA HOTEL ANTWERPEN

Leren van elkaar

Bewust veel tijd en energie steken in de interne organisatie en planning, in opleiding en evaluatie van taken en personeel, in wederzijds contact en communicatie tussen personeel en bedrijfsleiding. Uiteraard zonder de prioritaire bestaansredenen van het hotel - een optimale dienstverlening bieden aan de klanten, de hotelgasten - te vergeten. Dat was en is de beweegreden van het management bij het Crown Plaza Hotel in Antwerpen om het Investors in People Label te verkrijgen.

“In de Engelse vestigingen van onze hotelketen werkten ze al langer met het IiP-label”, aldus Marie-Jeanne Geybels. “Hier in Antwerpen zijn we op dezelfde kar gesprongen, in 1997. Achttien maanden later, eind 1998, kregen we onze erkenning: we voldeden - zo bleek uit een assessmentprocedure - aan de criteria van het IiP-label. Sindsdien is de erkenning al tweemaal bevestigd, de laatste keer in februari van dit jaar.”

Startpunt van het gehele proces is, volgens Geybels, het geloof van het management in de mogelijkheden en de slaagkansen. “Van het volledige managementteam. Niet alleen van de general manager. Iedereen moet er 100 procent voor willen gaan. Want investeren in mensen, in personeel vergt - de naam zegt het zelf - tijd en energie, veel engagement. Zoiets moet op papier staan, in plannen en concrete actiepunten uitgewerkt en opgevolgd worden. Het is niet vrijblijvend.”

De werkwijze om het IiP-label te bekomen, en te behouden, bestaat erin dat alle afdelingen in het bedrijf, niet alleen het algemeen management of de hr-dienst, een ‘mission statement’ uitwerken, met daarin de te bereiken doelstellingen voor het komende of lopende werkjaar. In een hotel als het Crown Plaza gaat het naast financiële doelstellingen vooral om objectieven inzake kwaliteit van dienstverlening en klantenservice, hygiëne, ed. “Realistische objectieven”, benadrukt Geybels, “geen wishful thinking”.

Duidelijke, interne communicatie staat centraal in het project bij Crown Plaza. Het is één van de hoofdcriteria om het IiP-label te verwerven. Alle informatie over het project staat in een bedrijfskrantje en er vinden regelmatig speciale infovergaderingen over plaats, binnen afdelingen en over afdelingsgrenzen heen: workshops, brainstormingsessies, briefings. Die bijeenkomsten nemen nooit veel tijd in beslag, want het hotel moet blijven draaien. Dertig minuten is de regel, onder het motto ‘beter meerdere keren kort vergaderen dan één lange vergadersessie houden waarvan niemand iets onthoudt omdat er te veel tegelijk wordt gezegd’.

Op die vergaderingen komen alle mogelijke, dagelijkse taken en probleempunten aan bod. De doelstelling is dubbel: iedereen vertrouwd maken met de taken en uitdagingen van de collega's, hierdoor wederzijds respect



opbouwen, en de werking optimaliseren; als gevolg hiervan de kwaliteit van het management en daaropvolgend van de dienstverlening aan de klanten verhogen.

Marie-Jeanne Geybels beoordeelt het project als erg positief. “Het resultaat is een veel hogere participatie en engagement van alle personeelsleden en een beter begrip van en voor de bedrijfsobjectieven. De ‘drive’ in de verschillende departementen neemt toe. De evaluatiegespekken verlopen veel constructiever: we durven open praten over wat lekker loopt en wat niet en over wat moet veranderen. De samenwerking tussen de afdelingen is sterk verbeterd, omdat iedereen weet waar de andere mee bezig is, en omdat iedereen feedback moet geven en krijgen op suggesties.”

Investors in People is een continu leerproces. Voor bestaand personeel zijn crosstrainingen mogelijk, opleidingen in een andere afdeling. Hierdoor worden door-groeikansen en jobrotatie reële mogelijkheden. Voor de nieuwelingen, die pas zijn aangeworven, is er op hun eerste werkdag een intensieve rondleiding op alle departementen, zodat ze weten wat soort werk er overal wordt gedaan en wat hun plaats in het geheel is. En er volgt een heuse introductiedag waarop alle bedrijfsregels en -projecten worden uiteengezet.

In het Crown Plaza Hotel werken zo'n 110 mensen, plus de onderaannemers van het bijvoorbeeld het restaurant en het fitnesscentrum; Ze zijn goed voor een grote variëteit aan kwalificaties en kennis. Voor wie niet mee is, wordt bijvoorbeeld vakjargon uitgelegd. Dienstchefs worden getraind om informatie op maat te leren geven, verstaanbaar en duidelijk.

“Investors in People is een kwaliteitslabel dat je niet meer kwijt wil”, besluit Geybels. “Je kan er ook niet mee stoppen. Schuilen gaat niet meer: alle goede en zwakke punten van je eigen manier van werken zijn blootgelegd. Je moet die altijd opnieuw aanpakken, door betere planning en uitvoering. Het is nooit gedaan.”

CROWN PLAZA HOTEL ANTWERPEN
INVESTORS IN PEOPLE-LABEL
CONTACTPERSOON: MARIE-JEANNE GEYBELS,
03-259.75.35

DHL

Interactief leren

Bij expresskoerier DHL is het van groot belang om nieuwkomers in het bedrijf snel wegwijs te maken in de interne taken en procedures. Een uitgebreid opleidings- en vormingsaanbod moet die aanpassing zo vlot mogelijk laten verlopen. De nood aan begeleiding is des te groter naarmate de nieuwe medewerkers weinig ervaring hebben in de sector, of als het gaat om lager geschoolde werkzoekenden.

DHL gelooft in de eigen inbreng en inspanning van de nieuwkomers. Om die reden worden de groeps cursussen, in het bedrijf, vooraf gegaan door een zgn. pre-course learning. Dat onderdeel van de opleiding bestaat uit het thuis toesturen van een introductievideo, plus een werkboek en een oefenboek. De pas aangeworven personeelsleden of potentiële kandidaten krijgen het leerpakket twee weken voor de groepsintroductie cursus toegestuurd.

“Als de betrokkene het leerpakket doorneemt, is hij/zij goed voorbereid op de eigenlijke introductieactiviteiten”, zegt Patricia Vanden Broeck. “Een reeks (algemene) onderwerpen wordt verondersteld gekend te zijn en wordt niet meer (intensief) behandeld. Hierdoor is het pad geëffend voor de uitdieping van de belangrijkste onderdelen van de opleiding in de groepsactiviteit. Die werkwijze levert forse tijdswinst op en maakt het mogelijk meer praktische oefeningen te doen.”

Maar Vanden Broeck erkent dat er een keerzijde is aan de gevolgde methode. “Onze enige controle bestaat erin dat we weten wie het pre-course learningpakket heeft ontvangen en wie niet. Maar we hebben geen zicht op wat de nieuwkomers ermee gedaan hebben, we weten niets over het niveau van opname of overname van de aangeboden informatie. Eigenlijk moeten we de deelnemer ‘op zijn woord’ geloven over de verwerkte kennis van het toegestuurde leerpakket. Met als gevolg dat we in de praktijk vaak met erg heterogene groepen moeten werken op de introductie cursussen, wat de kwaliteit van de groepsactiviteit ondermijnt.”

Met die wetenschap in het achterhoofd wil DHL een flexibeler opleidingsaanbod uitwerken. Met meer variatie in de training en met aangepaste leermethoden per onderdeel van de opleiding; ‘blended learning’-oplossingen zoeken, heet dat. Voor de nieuwkomers in het bedrijf - die totnogtoe een video en werkboek te verwerken kregen - zou het de bedoeling zijn dat ze vanaf dag 1 in het bedrijf de kans krijgen op een gestructureerde introductie, waar en wanneer dat zij verkiezen. Dat kan omdat DHL gebruik wil maken van de methodiek van zgn. training games. Gebruik makend van computertechnologie kan de nieuwkomer interactief en speels alle essentiële bedrijfs- en jobinformatie leren. Educatief maar niet saai. En niet voorbehouden aan bollebozen.



Volgens Patricia Vanden Broeck biedt deze alternatieve manier van ‘pre-course leren’ onmiskenbare voordelen: de uniformiteit van de inhoud en de opleidingsmethode; snellere opleiding is mogelijk omdat er niet moet worden gewacht op voldoende deelnemers voor een volgende groepsactiviteit (in het huidige systeem is er gemiddeld 1 introductiedag om de twee maanden); perfecte controle op de kennisoverdracht (dankzij interactieve software) waardoor na afloop van de training game het opleidingsresultaat bij de betrokkenen veel homogener is.

DHL zit nog in een opstartfase van het project. Maar als de nieuwe manier van werken bij de nieuwkomers succesvol is, zal het werken met training games ook in andere opleidings- en vormingscursussen geïntroduceerd worden. Misschien kan het later een ‘best demonstrated practice’ worden, zodat andere bedrijven of bedrijfssectoren ertoe aangezet worden gelijkaardige initiatieven te nemen.

DHL

TRAINING GAME VOOR NIEUWKOMERS

CONTACTPERSOON: PATRICIA VANDEN BROECK,

02-713.42.32

Personen leren van personages

Alternatieve leermethodes. Daarvoor kan je terecht bij Access bvba, actief in 'taal en communicatie'. Trainer-consultant Jef Raeymaekers en diens collega's gebruiken bijvoorbeeld de werkvorm 'theaterleren' om in training- of vormingsessies voor (personeel van) bedrijven te gebruiken en op die manier een toegevoegde waarde te geven aan de klassieke opleiding.

Met theaterleren verwijst Raeymaekers in de eerste plaats naar het bijbrengen van een aantal theatertechnieken met het oog op rollen- en situatiespelen tijdens een opleidingscursus. Bij Access schaven ze voortdurend aan die technieken en - vooral - aan de manier waarop die technieken de cursisten kunnen helpen leren reageren op (al dan niet) dagelijks voorkomende situaties in het bedrijf of in hun job.

De 'hete stoel' is een voorbeeld van zo'n theatertechniek. "Als een deelnemer op een aangewezen stoel gaat zitten, is hij vanaf dan het opgegeven personage in het rollenspel en antwoordt hij op vragen of situaties als zijnde dat personage, niet als zichzelf. Pas als hij weer rechtstaat is hij weer zichzelf."

De trainers van Access bouwen tijdens de opleiding een fictief personage op door een fictieve persoon eigenschappen en een naam te geven: leeftijd, job, familiale achtergrond, hobby's... Op die manier wordt het voor de cursisten makkelijker om het personage tijdens het rollenspel te vertolken. De personages moeten tijdens hun 'optreden' een aantal sleutelzinnen gebruiken, zoals die door de trainers vooraf zijn doorgegeven. Het is de

bedoeling dat het publiek, de andere cursisten of de andere personages, daarop reageren. En vice versa.

De cursisten leren dat er ook zo iets als een 'subtekst' bestaat in het theater. "Subtekst staat voor de echte boodschap achter wat iemand woordelijk zegt", legt Raeymaekers uit. "Vaak is die subtekst helemaal iets anders dan datgene wat er letterlijk wordt gezegd. Het is aan de deelnemers van het rollenspel om die subteksten te leren ontdekken en er mee leren om te gaan."

Hij heeft de technieken van het theaterleren recent gebruikt in een opleiding klantenmanagement. "De groep cursisten werd in twee opgedeeld: elke groep schreef, op basis van een fictieve case, een klachtenbrief naar een bedrijf of organisatie; ze deden dat in de stijl van een fictief persoone dat ze zelf, aan de hand van een vragenlijst, hadden samengesteld. De brief belandde bij de andere groep, die op dat moment als personage de behandelde ambtenaar of manager speelde; de groep schreef, vanuit dat personage, een antwoordbrief terug. Vervolgens werd het antwoord voorgelezen en gaf de eerste, klagende groep zijn reacties op die tweede brief, in de stijl van het gekozen personage. Met een pittige discussie als gevolg. Dat werkte zeer confronterend, maar tegelijk ook verhelderend. Het gaf de deelnemers elementen aan over hoe ze zelf met dit soort situaties moeten omgaan."

Het voordeel van dergelijke rollen- en situatiespelen - die in groep of individueel, mondeling of schriftelijk kunnen verlopen - ligt in de gebruikte personages. Uit ervaring weten ze bij Access dat "cursisten zich veiliger voelen in een rollenspel. Bij de bespreking van het opgevoerde toneeltje wordt immers het gedrag van het personage of de personages besproken en niet het eigen gedrag of dat van de collega('s). Die veiligheid maakte het niet alleen gemakkelijker om een rol te spelen; de betrokkene moet zichzelf niet bloot geven, hij/zij speelt iemand anders. Het is tevens veel gemakkelijker om achteraf, bij de bespreking, kritiek te geven op de anderen en op de nagespeelde situatie. Hierdoor gaan de deelnemers zich veel minder verdedigend opstellen tijdens de opleiding en gaat hun leerproces, en de feedback, veel dieper."



ACCESS

THEATERTECHNIEKEN IN TRAININGEN

CONTACTPERSOON: JEF RAEYMAEKERS, 014-54.16.61

Doen is denken

Beter geoliede organisatiesystemen zijn niet het enige middel om arbeidskrachten efficiënter in te zetten en de productie te verhogen. Ook vorming en opleiding zijn noodzakelijk, zodat werknemers binnen de structuren en techniek van het bedrijf beter kunnen functioneren. Uit ervaring weten organisaties als Vitamine W dat werknemers die af en toe een opleidings- of bijscholingscursus volgen, makkelijker nieuwe dingen oppikken. Arbeiders die jarenlang uitvoerend werk moeten doen, en die weinig opleiding hebben gekregen sinds hun schooltijd, moeten eerst weer 'leren leren'.

Dat ondervond ook Philips Lighting, in Turnhout, toen het drie jaar geleden op de werkvloer naar zgn. zelfsturende werkteams wou overstappen. "Terwijl de werknemers vroeger louter uitvoerden wat hen werd opgedragen, gingen we nu meer initiatief van hen verlangen", heet het bij Philips.

Die organisatie- en werkinhoudverandering had alles te maken met het streven naar kortere communicatielijnen in het bedrijf en naar een flexibeler werkplanning. Overgaan van een klassieke weekplanning naar een dag-tot-dag- of zelfs uurplanning, kan niet op de traditionele manier verlopen, waarbij de directie beslist en de afdelingschefs die beslissing door de arbeiders laten uitvoeren.

De oplossing lag in zelfsturende teams, van 10 tot 15 werknemers elk, met een vrij hoge verantwoordelijkheid over een duidelijk afgebakend deel van het productieproces. "Elk team is verantwoordelijk voor de productie van een vooraf bepaalde output, hetzij van een component of van een afgewerkt product", zegt Patrick Leysen. "Binnen het team worden afspraken gemaakt over de beste manier om die gevraagde output te behalen. Dat lijkt misschien vanzelfsprekend, maar is het helemaal niet. De bedrijfsleiding moet leren om deel van haar controle en dagelijkse sturing achterwege te laten. En in de zelfsturende teams wordt van elke medewerker een creatieve en constructieve bijdrage gevraagd. Boven vijf dergelijke teams staat een productie leider, die vooral de rol van coach heeft. Van ploegbazen is geen sprake meer."

De opdracht voor die teams is dus om zelf, door intern overleg, zoveel als mogelijk productie- en organisatieproblemen op te lossen, zonder tussenkomst van het management. "Maar zo iets vergt competenties die niet altijd bij alle arbeiders aanwezig zijn", leerde Leysen. "Mensen die jarenlang op commando taken deden, moeten nu denken terwijl ze doen, of voor ze iets doen. En ze moeten overleg plegen met hun collega's, zowel binnen het team als met andere teams."

Eind 1999 ging Philips met het Icarus-opleidingsproject van start. Doel: door veel begeleiding en gedragstraining een inhaalbeweging mogelijk maken voor de 350 van de

1.400 productiearbeiders van wie in tests was bewezen dat ze moeite hadden om zichzelf een plaats te geven in een 'lerende organisatie'. "Het begin was niet eenvoudig", weet Patrick Leysen. "Veel deelnemers hadden de indruk dat ze een extra opleiding kregen omdat ze

de domste van hun groep waren. Ze hadden het moeilijk om te geloven dat het bedrijf in hen wilde investeren, ze hadden het moeilijk om onafhankelijker te gaan werken. We konden hen overtuigen door de boodschap dat het voor Philips allicht makkelijker was geweest om de lagergeschoolden beetje bij beetje te vervangen door de aanwerving van hoger gekwalificeerden, maar dat zo iets niet ging gebeuren en dat we in hen geloofden."

De Icarus-opleiding was gemiddeld goed voor 80 uur scholing en begeleiding. Echte kennisverwerving was er onderdeel van, zoals computergebruik, maar de training was vooral gericht op het aanleren en versterken van de nodige sociale en communicatieve vaardigheden om als evenwaardig lid van een team te werken. "In de eerste plaats werd de arbeiders weer geleerd om te leren; ze waren het een beetje afgeleerd. Ze leerden problemen analyseren en onder woorden brengen, ze in groep bespreken en oplossingen durven voorstellen. Ze leerden ook dat het geen teken van zwakte maar van leergierigheid en betrokkenheid is om vragen te stellen. En ze leerden naar elkaar luisteren, zoals het hoort in een organisatie model waar teambuilding voorop staat."

Het resultaat mag er best zijn: liefst 80 procent van de deelnemers aan de Icarus-projecten vond het opleidingsaanbod "positief en verrijkend". En de toepassing op de werkvloer wordt elke dag zichtbaarder.



PHILIPS LIGHTING

ARBEIDERS LEREN LEREN

CONTACTPERSOON: PATRICK LEYSEN, 014-40.13.59

Kennis geven en nemen

De snelheid van maatschappelijke en economische veranderingen stelt hoge eisen aan het bedrijfsleven. Bijblijven wordt een continue uitdaging en pasklare antwoorden bestaan niet. Bedrijven en organisaties die het levenslang leren toch willen waarmaken, kunnen bijvoorbeeld terecht bij de leden van de Trivisi-werkgroep net-leren.

Die werkgroep stelt zich tot doel om, onder deskundige leiding, de uitwisseling mogelijk te maken van kennis en ervaring tussen bedrijven, en/of om gemeenschappelijke vormingsprojecten op te starten. Dit net-leren - leren uit en van een netwerk van collega's - wordt begeleid door het VOV, de vereniging van opleidings- en vormingsverantwoordelijken in Vlaanderen. Doel van de vereniging is om de professionaliteit van het leer- en vormingsproces binnen de bedrijven te bevorderen.

Het VOV was en is de drijvende kracht achter de organisatie van lokale leerfora - plaatselijke netwerken, waar bedrijven kunnen leren van een of meerdere 'trekkers' uit de eigen regio - en themagerichte leerfora, netwerken van bedrijven ontstaan uit de gemeenschappelijke interesse voor een bepaald dossier of onderwerp.

Alle fora staan onder leiding van leer- en vormingsspecialisten. In essentie is de werkwijze overal dezelfde: de groepsleden komen samen om er hun kennis en ervaringen uit te wisselen, en van elkaar te leren.

De lijst van mogelijk te behandelen thema's in de lokale fora - die in eerste instantie doorgingen in onder meer Limburg, Leuven, Antwerpen en de Kempen - is haast eindeloos gevarieerd: aanwerving van personeel, motivatiebeleid, hoe delegeren, meten van effectiviteit van opleidingsinspanningen, inkopen of outsourcen van opleidingen, subsidiekanalen voor opleidingen, kennismanagement, leren op de werkplek, hoe een leefcultuur opbouwen,...

Bij de thematische fora was er in de beginfase veel interesse voor het begrip 'happy trainer'. De deelnemers leerden er dat een goed trainer een gelukkige trainer moet zijn, die zijn vak kent en mensen kan stimuleren, maar die zelf ook graag blijft bijleren. Ze kregen massa's tips over hoe je zo'n 'happy trainer' kan worden. Ook het dossier 'e-learning' kreeg de nodige aandacht.

Liselotte Baeijaert is de initiatiefnemer van het forum 'competentiegericht ontwikkelen'.



Baeijaert is partner/trainer bij het Instituut voor Competentieontwikkeling (IVCO), een netwerk van zelfstandige trainers en coaches. Zij runt een werkgroep die bestemd is voor human resourcesverantwoordelijken uit alle mogelijke bedrijven en organisaties, en die geïnteresseerd en (reeds) actief zijn (of het willen worden) inzake competentiebeheer en -management. Thema's die de werkzaamheden schragen zijn: introductie van competentieontwikkeling in een organisatie, bepalen en meten van competenties, gevolgen van competentieontwikkeling op loopbaandossiers (promoties en jobrotatie).

Baeijaert werkt met het 'give away/take away'-principe, waarbij de deelnemers hun eigen ervaring doorgeven aan anderen en vice versa. Datzelfde principe komt overigens wel meer voor in de fora van het Trivisi-net-leren. De 'trekkers' in de groep maken het mogelijk dat de deelnemers elkaar 'best practices' doorgeven, informatie over externe bronnen of gevolgde procedures, namen van leveranciers of lesgevers,...

"Op het einde van de eerste fase (de vijf themadagen), heeft de groep zich opgedeeld in subgroepjes (spin-offs) die bepaalde aspecten van competentieontwikkeling verder wensen uit te werken. In een tweede fase is het de bedoeling dat de opgebouwde knowhow verspreid wordt over een bredere groep van geïnteresseerden."

Zo'n uitwaaiering van de opgedane kennis kan via het VOV verlopen. De vereniging ontwikkelde een website (square.vov.be) waarop "het gehele vraag en aanbod van het net-leren bijeengebracht wordt". De 'learning square' wordt als een "virtueel leerplatform" omschreven, dat openstaat voor alle geïnteresseerden in leer- en vormingsprocessen. Het is geen klassieke trainingssite, maar op een ervaring gesteunde kennispool, een database zeg maar van het net-leren, waarin iedereen van iedereen kan leren.

De website bevat nieuwswatches, een rubriek 'antwoorden op de meest gestelde vragen', discussiefora, links naar andere bronnen, documenten uit de Trivisi-werkgroepen en zgn. e-mailcoaches (die vragen beantwoorden die via de website worden gesteld).

De lokale en thematische fora lokten al honderden deelnemers en de belangstelling voor de website is eveneens aanwezig. Bij een tussentijdse meting, in het najaar van 2001, bleek dat de 'learning square' goed was voor meer dan 650 geregisteerde leden-bezoekers die de site intens bezochten.

IVCO

COMPETENTIEONTWIKKELING VIA NET-LEREN

CONTACTPERSOON: LISELOTTE BAEIJAERT,

02-567.99.50



**Informatie van de
Vlaamse Overheid**