Peter Vandenheulen, Olivier Janssens en Bruno Van Son

WERKPLAATSEN IN TRANSITIE

AMAB, Arop en Kunnig: drie totaal verschillende maatwerkbedrijven, met 1 gemene deler. De passie en drive om ook in woelige tijden dag in dag uit aangepast werk te zoeken voor hun werknemers. Een gesprek met Peter Vandenheulen, directeur Commercieel Beleid en Mens & Organisatie bij AMAB, Olivier Janssens, algemeen directeur bij Arop en Bruno Van Son, voorzitter van Kunnig.

WV: Jullie komen alle drie uit de privé sector. Wat is jullie achtergrond en wat viel jullie van daaruit op aan onze sector?

Olivier: Ik kom uit de automobielindustrie en heb onder andere voor General Motors, Toyota en Bosch gewerkt als aankoop- en kwaliteitsdirecteur. Vier jaar geleden heeft men mij gevraagd de directeur van Arop (tijdelijk) te vervangen, sinds begin januari ben ik definitief aangesteld als directeur.

Wat mij onmiddellijk opviel toen ik hier begon, was de flexibiliteit. Onze doelgroepwerknemers werken maandag bij klant A, dinsdag bij klant B en woensdag bij klant C. Die flexibiliteit vind je nergens anders. Ook de manier waarop met mensen wordt omgegaan is uniek. In een regulier bedrijf is een werknemer een 'resource' (soms zelfs een 'race horse'), hier is men echt begaan met het welzijn van de werknemers. Dit in combinatie met een professionaliteit die evenwaardig is aan die in het reguliere circuit: een perfecte budgetplanning, boekhouding, loonadministratie,…

Enkel op gebied van marketing en sales is er een achterstand. Corporate identity, website, sociale media,.. Daar wordt stilaan aan gewerkt, maar het gaat traag.

Peter: Als klinisch psycholoog ben ik onmiddellijk 'ontspoord' naar het bedrijfsleven (lacht), waar ik jaren als personeelsmanager gewerkt heb (onder andere in de tabakssector en bij Coca-Cola), later onder meer ook als algemeen directeur. In 2000 ben ik als bestuurder bij BW Asse begonnen, sinds 1 januari 2015 ben ik operationeel aan de slag bij AMAB om het samengaan van de drie vzw's mee te begeleiden.

Uniek in onze sector is de professionaliteit - inderdaad dezelfde als die in de reguliere sector- gekoppeld aan de bijzondere aandacht voor het menselijke aspect. Om de brug tussen die twee aspecten te slaan, heb je gepassioneerde mensen nodig. En die hebben we: mensen die met drive en passie werken. Verder ga ik akkoord wat betreft de achterstand op gebied van sales en marketing, en ik voeg er nog een domein aan toe: onderzoek en ontwikkeling. 'Waar willen we naartoe? Waar willen we over 5 jaar staan?' Dat zijn vragen waar we nog meer moeten op inzetten. Binnen AMAB hebben we een project AMAB 2020 opgestart, om over die vragen na te denken.

Bruno: Van opleiding ben ik productontwikkelaar, ik heb mijn eigen ontwerpbureau. Vijf jaar geleden ben ik bij Kunnig terechtgekomen als klankbord voor de eigen producten die ze zouden ontwikkelen. Ondertussen ben ik voorzitter van de Raad van Bestuur. Mijn vaststellingen zijn dezelfde als die van mijn collega's.

WV: Peter en Bruno, jullie organisaties zitten momenteel volop in een veranderingstraject. Wat zijn hierbij de grootste uitdagingen?

Peter: Wij zitten middenin het fusieproces van drie aparte beschutte werkplaatsen (BW Asse, De Floere en Dymka) tot 1 geheel: AMAB. Concreet betekent dit dat drie organisaties met drie verschillende culturen moeten geïntegreerd worden op gebied van processen, systemen, personeelsaangelegenheden en dat er een gezamenlijke visie en missie ontwikkeld wordt. Een uitdaging, maar het biedt ook mogelijkheden. We kunnen op verschillende domeinen efficiëntiewinsten boeken, bijvoorbeeld door een gezamenlijk aankoopbeleid te voeren en door de processen van de drie vestigingen op elkaar af te stemmen en te optimaliseren. Ook naar tewerkstelling heeft de fusie een positief effect: opdrachten en expertise worden uitgewisseld tussen de verschillende vestigingen.

Een van de uitdagingen is het harmoniseren van loons- en arbeidsvoorwaarden. Vervelend als mensen die naast elkaar aan de band staan te werken, een verschillend loonbriefje hebben… Dan mag je nog zo hard roepen over een gezamenlijke doelstelling en een gezamenlijke missie, maar daar wordt dan niet meer naar geluisterd. Stap voor stap brengen we dat nu in kaart en stemmen we dat op elkaar af te (maaltijdcheques, werkuren,…).

> ***"In het verleden vertrokken we vanuit 'solutions sale', we moeten evolueren naar 'insight sales': samen met de klant nieuwe mogelijke manieren verkennen waarop we hem kunnen ondersteunen."***

Bruno: Kunnig was vroeger BWA, een (stevig gesubsidieerd) onderdeel van de stad Antwerpen. In 2010 is een verzelfstandigingstraject van start gegaan. Sinds begin dit jaar zijn we effectief zelfstandig en moeten we het zonder subsidies van de stad doen. Wat ik volledig terecht vind trouwens. Maar wat ons dwingt zowel extern als intern de zaken anders aan te pakken. Extern betekent dit bijvoorbeeld de klantenportefeuille (her)bekijken, intern betekent dit de zaken efficiënter organiseren. De veranderingen zijn bij ons dus economisch gedreven, maar er zitten processen in die gelijkaardig zijn als die in AMAB.

WV: Peter, jij zit al het langst in de sector. Welke evoluties heb jij gezien in die 16 jaar?

Peter: De competitie en concurrentie tussen de werkplaatsen is groter geworden. Voor een stuk komt dit omdat we in termen van prijs uitgespeeld worden door de klanten. Waar klanten vroeger ook vanuit een sociale bewogenheid naar een beschutte werkplaats kwamen, willen ze vandaag in de eerste plaats een scherpe prijs en een goede kwaliteit.

Bruno: Akkoord. Bij een eerste contact met een klant is de prijs zo goed als het enige criterium dat telt. Nadien spelen er andere parameters: de kwaliteit, de service en op langere termijn mogelijk ook het sociale aspect en loyauteit. Maar als je prijs bij de start niet concurrentieel is, kun je het vergeten.

Peter: Eenmaal het partnership economisch gedefinieerd is, ontstaat er ruimte voor sociale interactie. Let op, wij hebben goede ervaringen met onze klanten, die zeer respectvol met onze mensen omgaan en begrip tonen voor situaties die ontstaan door het werken met de doelgroep.

Bruno: Ik stel ook vast dat de aard van het werk verandert en de complexiteit verhoogt.

Peter: Gekoppeld daaraan zie ik ook een sterke evolutie op vlak van de kwaliteitsnormen die we onszelf opleggen. We werken steeds gesofisticeerder om aan de vraag van de klant (naar flexibiliteit en kwaliteit) te kunnen voldoen.

WV: Onze traditionele activiteiten verhuizen naar de lageloonlanden. Wat is jullie antwoord hierop?
Olivier: Traditioneel hadden we een relatie met onze klanten, waarbij wij voor hen sprongen als ze een probleem hadden. Niet evident met onze doelgroep, dus gaan we nu zelf de boer op. We bezoeken alle bedrijven op ons industrieterrein en maken voor hen een value stream mapping. Daarbij brengen we die aspecten in hun keten waar efficiëntieverlies op zit in kaart en maken we hen erop attent dat ze die aspecten aan ons kunnen uitbesteden. Een alternatief voor een verhuis naar een lageloonland waar ze zelf vaak nog niet aan denken.

Daar moeten we nog verder in investeren, bijvoorbeeld door ons te verdiepen in lean management. Meedenken met onze klanten en hen laten inzien welke activiteiten er bij ons kunnen gebeuren. Soms overweegt een klant de automatisering van bepaalde processen, wat handenvol geld kost. Dan kan het efficiënter zijn een semiautomatische machine over te brengen naar ons. Dankzij onze flexibel inzetbare mensen kunnen wij dat werk vaak aan een scherpe prijs uitvoeren. Een win win situatie: de klant creëert rust op zijn werkvloer en bespaart veel geld. Wij krijgen langlopende opdrachten, wat voor onze doelgroepwerknemers het meest aangewezen is.

Heel dat proces van meedenken met de klant en hem inefficiënte processen uit handen nemen hebben we vertaald in onze baseline: "Your noise is our voice".
Peter: Ik noem dat het ontzorgen van de klant en het is ook wat ik onze commerciële mensen probeer mee te geven. In het verleden vertrokken we vanuit 'solutions sale', we moeten evolueren naar 'insight sales': samen met de klant nieuwe mogelijke manieren verkennen

> *"Uiteraard is ondersteuning van onze mensen essentieel, ook omdat hun functioneren daarvan afhangt. Maar de ondersteuning kan niet verdergaan dan die aspecten die een impact hebben op het werk. "*

waarop we hem kunnen ondersteunen. Om daartoe te kunnen komen, moet je al in een samenwerkingsfase zitten die verdergaat dan het puur economische.

Bruno: Onze kracht is dat wij mensen hebben die sterk zijn in repetitief werk. Het soort werk dat de grootste nauwkeurigheid vereist en waar velen in het NEC van weglopen. Een volautomatische machine is een goede oplossing als je een miljoen stuks nodig hebt, maar wat doe je als je 3.000 stuks wil? Dan zijn wij de ideale partner.

Olivier: Eigen producten op de markt brengen is een ander alternatief. Maar dat kan volgens mij enkel op de manier zoals wij het gedaan hebben met het kersenpitje: een bestaand product overnemen. Een eigen product ontwikkelen vraagt zodanig veel expertise (design, ontwikkeling, juridische aspecten rond productaansprakelijkheid, vermarkting,…) dat het bijna niet haalbaar is.

Bruno: Klopt, er liggen voor ons veel meer mogelijkheden in de verbetering van bestaande producten en processen.

Olivier: Wij bieden onze klanten ook ploegenwerk aan, met twee mogelijkheden: een uitgebreid dagsysteem (waarbij we een uur vroeger en een uur later beginnen dan in het traditionele dagsysteem) en een 2 ploegen-systeem (7u-15u en 14u30-21u). Een commerciële noodzaak (onze gebouwen en machines kosten immers evenveel als in een regulier bedrijf, dus het is niet leefbaar als we ze slechts op 8 uur kunnen afschrijven), maar ook een antwoord op noden van onze mensen: het laat hen bijvoorbeeld toe hun kinderen op te pikken aan de schoolpoort.

WV: In een recent interview in WerkVormen gaven een aantal mensen van de sociale dienst aan dat hun positie intern de laatste jaren soms in vraag wordt gesteld. Het management in hun werkplaats lijkt de meerwaarde van een sociale dienst niet altijd meer in te zien. Herkenbaar voor jullie?

Peter: Totaal niet. Voor mij is de sociale dienst cruciaal in de werking van een maatwerkbedrijf, ook al staan we onder economische druk. Bij mijn aantreden was mijn eerste actie: kijken of er voldoende aanspreekpunten waren voor onze doelgroepwerknemers. Je kan een fantastisch competentiemanagementsysteem op poten zetten, maar als je werknemers thuis in de problemen zitten, dan sta je nergens.

Bruno: Helemaal akkoord. Sociale ondersteuning rendeert ook economisch.

Olivier: Ik ben niet (helemaal) akkoord. Op onze sociale dienst is het aantal gepresteerde uren de afgelopen jaren met 20% gedaald, omwille van stijgende economische druk. We hebben onze werking beter georganiseerd, maar we hebben ook een aantal werkzaamheden stopgezet omdat ze te ver gingen (bijvoorbeeld meegaan naar de advocaat).

Een maatwerkbedrijf moet economisch leefbaar zijn. Uiteraard is ondersteuning essentieel, ook omdat het functioneren van onze mensen daarvan afhangt. Maar de ondersteuning kan niet verdergaan dan die aspecten die een impact hebben op het werk.

WV: In een ander artikel verkondigde de directeur van een Waalse BW dat er volgens hem in de BW van vandaag geen plaats meer is voor de allerzwaksten. Voor hen bestaan er andere oplossingen, zoals dagcentra. Gaan jullie hiermee akkoord?

Peter: Onze taak ligt erin ook de zwakkeren een job te geven. Wij nemen opdrachten aan die economisch niet leefbaar zijn, enkel omdat ze zinvol werk bieden aan onze zwakste werknemers. Ja, er is druk: de klant vraagt efficientie en snelheid en die druk vertalen we soms (noodgedwongen) naar onze doelgroep. Maar we proberen onze belangrijkste aandeelhouders, de zwakke werknemers, ook te bedienen en hen werk te bieden dat hen de kans geeft zich verder te ontplooien. Als we dat niet zouden doen, weet ik niet waar we nog mee bezig zijn.

Bruno: Wij nemen ook onze verantwoordelijkheid daarin, maar dit overstijgt onze sector. Als wij de zwaksten geen werk meer bieden terwijl er elders geen zinvol alternatief is, dan falen wij als maatschappij. De overheid heeft hier de taak een overkoepelend beleid uit te werken. Vandaag houden wij er in onze werking rekening mee dat er voor de zwaksten niet altijd een alternatief is.

Olivier: Die Waalse directeur heeft mijn hart niet gestolen, maar hij raakt een heikel punt aan. Op de

werkvloer stellen we vast dat de ketting van opeenvolgende arbeidsfuncties maar zo sterk is als de zwakste schakel. Zowel de sterkeren als de zwakkeren verliezen hun motivatie, als die ketting niet vlot draait. Wij zoeken uiteraard naar progressieve tewerkstellingsmogelijkheden voor de zwakkeren, maar het is niet evident.

WV: Om af te ronden: wat is het leukste wat jullie al meemaakten in jullie BW? Een moment waar jullie met een brede glimlach aan terugdenken?
Olivier: Eind februari kreeg ik een (verfrommeld) nieuwjaarskaartje van een werkneemster. Dat kaartje droeg ze al maanden met zich mee, wat mij enorm raakte. Net als het feit dat het ook aan mijn familie gericht was. Iets wat ik in de privé nooit meemaakte.

Bruno: Voor mij is dat het nieuwjaardiner dat we hier in de productiehal georganiseerd hebben. De sfeer en de verbondenheid, los van elke hiërarchie, dat maak je nergens anders mee. Onze mensen kijken daar ook al maanden naar uit en staan al na het voorgerecht op de dansvloer.

Peter: Op ons eetfestijn staat de directie, de doelgroepwerknemer en partners van onze medewerkers elk jaar naast elkaar in de keuken, aan de afwas, achter de toog,…. Die solidariteit, de ongedwongen manier van met elkaar omgaan en de samenhorigheid: enig en fantastisch!

AMAB

- 800 werknemers, waarvan 700 doelgroepwerknemers
- Activiteiten
  - Enclavewerk
  - Handling
  - Naakte voeding
  - Electromontage
  - Post press
  - Groenonderhoud

› **www.amab.be**

Arop

- 250 werknemers, waarvan 219 doelgroepwerknemers
- Activiteiten:
  - Enclavewerk/locatiewerk
  - Verpakking: open en gesloten krimp zowel bedrukte als transparante folie
  - Behandelen en verpakken van open voeding, ook in gekoelde ruimte
  - Assemblage van fietsen en het spaken van wielen
  - Stik- en naaiatelier
  - Displays
  - Eigen producten: kersenpitje, elektrische step "Vesper", elektrische driewieler

› **www.arop.be**

Kunnig

- 250 werknemers, waarvan 209 doelgroepwerknemers
- Activiteiten:
  - Locatiewerk
  - Handling: Textiel, Papier, Non-food
  - Verpakking: Verpakken en etiketteren, Displays vouwen en vullen
  - Productie: Metaal, Hout, Montage, Naad-garniering

› **www.kunnig.com**