

# Assessment rapport

## **ATALIAN (projecten Stad Gent)**

Accreditatiedatum: 20/11/2020

Assessment uitgevoerd door: Pascal Engels

Officieel assessment van Atalian (projecten Stad Gent) uitgevoerd door Pascal Engels in opdracht van

Investors in People Benelux  
Beneluxpark 1  
B – 8500 Kortrijk

The Investors in People brand, trademarks, methodology and assets are owned by the Investors in People Community Interest Company.

©2017 The content of this report, the Investors in People name, designs, mark and logo are protected by copyright and international trademark law. This report should be considered commercial in confidence between Atalian (projecten Stad Gent) and Investors in People Community Interest Company. Investors in People Community Interest Company is recognised as the Data Controller in the context of all data relating to Investors in People. Call +44300 303 3033 for more information.

## Bedankingen

Investors in People Benelux bedankt de directie van Atalian (projecten Stad Gent) voor het vertrouwen en het gebruik dat de organisatie wil maken van de Investors in People Standaard ("we invest in people") als toets en kapstok voor het beleid rond organisatieontwikkeling en het beleid rond de medewerkers.

Het assessment had niet kunnen plaatsvinden zonder de inzet en eerlijke en open medewerking van de medewerkers die werden uitgenodigd tot deelname aan het online assessment enerzijds en naar het interview anderzijds en die allen hun mening hebben gegeven. We appreciëren ten eerste hun bijdrage en medewerking.

Een dankwoord gaat eveneens uit naar diegenen die ons hebben bijgestaan met de algemene logistiek en administratie waardoor een vlot verloop van het assessment mogelijk is geweest.

We houden eraan Atalian (projecten Stad Gent) te danken voor de gastvrijheid tijdens onze bezoeken in Gent.

## Samenvatting

Atalian (projecten Stad Gent) kan als een waardige aanhanger van Investors in People bestempeld worden. Atalian (projecten Stad Gent) mag gezien worden als een groep mensen die prestatiegericht werkt naar geconcretiseerde en met de medewerkers besproken doelstellingen in functie van het bereiken van de ambities van de organisatie, maar waar daarbij steeds het aspect 'mens' in een belangrijke mate meespeelt.

Uit de documentatie, de contextmeeting, het online assessment en de met de medewerkers gevoerde gesprekken kan afgeleid worden dat er een duidelijke positieve mentaliteit ten opzichte van de principes, indicatoren en thema's van Investors in People aanwezig is.

Atalian (projecten Stad Gent) brengt permanent continue verbeteringen aan en zet diverse ontwikkelactiviteiten op. Uit de gesprekken kan afgeleid worden dat Atalian (projecten Stad Gent) sterk met de toekomst bezig is, dit zowel betreffende de groei binnen de eigen kernactiviteiten als wat betreft de ontwikkeling en het bieden van een toekomst voor de medewerkers. Deze dubbele zorg heeft een positieve impact op de beleving van medewerkers.

Een overgrote meerderheid van de medewerkers geeft aan vol voor de organisatie te willen gaan en mee te willen werken aan een succesvolle toekomst van Atalian (projecten Stad Gent). Ze zien grote inspanningen op vlak van innovatie, wat hen duidelijk motiveert. Medewerkers vertonen een grote loyaliteit ten opzichte van de organisatie; de hoge anciënniteiten zijn daar niet vreemd aan.

Investors in People wordt gebruikt als een praktische organisatietool enerzijds en een ontwikkelingstool anderzijds en wordt met enthousiasme door de medewerkers gedragen.

Uiteraard dienen in de toekomst blijvend acties ontwikkeld te worden om het aanwezige niveau van competenties, enthousiasme, motivatie, betrokkenheid en plichtsbewustzijn aan te houden.

Na uitvoering van het assessment in overeenstemming met de richtlijnen van Investors in People CIC en Investors in People Benelux, is de Assessor ervan overtuigd dat Atalian (projecten Stad Gent) voldoet aan de negen indicatoren van de Investors in People Standaard.

De Assessor beveelt aan Atalian (projecten Stad Gent) te erkennen als een "Gouden" Investors in People -organisatie (niveau "Advanced" voor de indicatoren 1, 2, 3, 5, 6, 8 en 9; niveau "Established" voor de indicatoren 4 en 7). Alle details worden verder in dit rapport weergegeven.

Namens Investors in People België houdt de Assessor eraan Atalian (projecten Stad Gent) te feliciteren met het bereikte uitstekende resultaat.

Pascal Engels  
Assessor  
Investors in People Benelux

## Atalian (projecten Stad Gent) assessment resultaat

| Atalian (projecten Stad Gent) resultaat ten opzichte van de 27 thema's<br>Noot: het laagste niveau per thema bepaalt het uiteindelijke resultaat per indicator |                                                              | Developed | Established | Advanced | High Performing |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------|-------------|----------|-----------------|
| 1. Mensen leiden en inspireren                                                                                                                                 | Openheid en vertrouwen                                       |           |             |          |                 |
|                                                                                                                                                                | Motiveren van mensen om doelstellingen te behalen            |           |             |          |                 |
|                                                                                                                                                                | Ontwikkelen van leiderschapscompetenties                     |           |             |          |                 |
| 2. Uitdragen van de organisatiewaarden en -cultuur                                                                                                             | Handelen in lijn met de waarden                              |           |             |          |                 |
|                                                                                                                                                                | Eigen maken van de waarden                                   |           |             |          |                 |
|                                                                                                                                                                | Uitdragen van de waarden                                     |           |             |          |                 |
| 3. Mensen aanmoedigen en betrekken                                                                                                                             | Mensen aanmoedigen                                           |           |             |          |                 |
|                                                                                                                                                                | Participeren en samenwerken                                  |           |             |          |                 |
|                                                                                                                                                                | Besluiten nemen                                              |           |             |          |                 |
| 4. Performance management                                                                                                                                      | Doelen stellen                                               |           |             |          |                 |
|                                                                                                                                                                | High performance aanmoedigen                                 |           |             |          |                 |
|                                                                                                                                                                | Prestaties meten en beoordelen                               |           |             |          |                 |
| 5. High performance erkennen en beoordelen                                                                                                                     | Een aanpak voor erkenning en beloning ontwikkelen            |           |             |          |                 |
|                                                                                                                                                                | Een cultuur van erkenning implementeren                      |           |             |          |                 |
|                                                                                                                                                                | Mensen erkennen en belonen                                   |           |             |          |                 |
| 6. Structuren van het werk                                                                                                                                     | Rollen ontwerpen                                             |           |             |          |                 |
|                                                                                                                                                                | Autonomie creëren in rollen                                  |           |             |          |                 |
|                                                                                                                                                                | Samenwerken ondersteunen                                     |           |             |          |                 |
| 7. Competenties ontwikkelen                                                                                                                                    | Onderkennen van menselijk potentieel                         |           |             |          |                 |
|                                                                                                                                                                | Faciliteren van leren en ontwikkelen                         |           |             |          |                 |
|                                                                                                                                                                | Inzetten van de juiste mensen op het juiste moment           |           |             |          |                 |
| 8. Continu verbeteren en vernieuwen                                                                                                                            | Verbeteren met behulp van interne en externe bronnen         |           |             |          |                 |
|                                                                                                                                                                | Creëren van een cultuur van continu verbeteren en vernieuwen |           |             |          |                 |
|                                                                                                                                                                | Stimuleren van innovatie                                     |           |             |          |                 |
| 9. Duurzaam success nastreven                                                                                                                                  | Richten op de toekomst                                       |           |             |          |                 |
|                                                                                                                                                                | Verandering omarmen                                          |           |             |          |                 |
|                                                                                                                                                                | Begrijpen van de externe context                             |           |             |          |                 |

## Atalian (projecten Stad Gent) award resultaat

**INVESTORS IN PEOPLE™**  
**We invest in people Gold**

## Investors in People

### Inleiding

Met het Investors in People-model zijn organisaties gewapend om hun ambitie waar te maken via competente, betrokken en gemotiveerde medewerkers. Door de voortdurende, snelle en grondige veranderingen waaraan organisaties het hoofd moeten bieden, is er nood aan een totaal en duurzaam model voor organisatieontwikkeling zoals Investors in People.

In de hedendaagse cultuur van continue verandering vragen vele beslissingsnemers zich af of de huidige organisatiestructuren nog relevant zijn. Het ritme waarin en de schaalgrootte waarmee de talrijke veranderingen sinds het begin van de eenentwintigste eeuw plaatsvinden, hebben niet alleen de portfolio en structuren van organisaties in vraag gesteld, maar zelfs hun hele businessmodel.

De crisissen van het laatste decennium hebben duidelijk gemaakt dat organisaties, sectoren en economieën niet langer kunnen teren op een langdurig stabiele omgeving.

Verschillende trends liggen aan de basis van die vaststelling. Vooreerst is er een verandering in de demografie en in de migratiestromen met een impact op de beroepsbevolking. Technologische ontwikkelingen zorgen voor een verwatering van grenzen tussen sectoren en veranderen de traditionele manieren van werken. Opkomende economieën ten slotte zorgen voor een andere manier van kijken naar globale productieprocessen.

Organisaties van welke grootte of sector ook moeten zich aanpassen. Wie meewil heeft structuren en processen gemodelleerd om flexibeler en beweeglijker te zijn. Diegenen die de trein gemist hebben, hebben het nu moeilijk. Het aloude adagium dat stilstaan achteruitgaan is, geldt meer dan ooit tevoren.

### Leiderschap

Alle internationale studies tonen aan dat succes vandaag de dag afhangt van de manier en de intensiteit waarmee organisaties hun medewerkers ontwikkelen, coachen en motiveren. Dat is de echte sleutel tot succes. Het is evident geworden dat goede medewerkers (lees medewerkers die competent, betrokken en gemotiveerd zijn) leiden tot goede business.

Hiervoor heb je uiteraard leidinggevend en nodig met op hun beurt de juiste competenties en vaardigheden. Google identificeerde de volgende top acht skills voor managers om hun business vooruit te helpen. Opvallend is dat de technische vaardigheden niet bovenaan staan, maar de rij sluiten.

1. Wees een goede coach.
2. Empower het team en doe niet aan micromanagement.
3. Toon interesse voor het succes van je team en het persoonlijke welzijn van de medewerkers.
4. Wees geen "watje": productiviteit en resultaatgerichtheid is belangrijk.
5. Communiceer met en luister naar je team.
6. Help medewerkers in hun loopbaanontwikkeling.
7. Zorg voor een heldere visie en strategie.
8. Heb de juiste technische vaardigheden om je team te adviseren.

## De impact

In alle sectoren van onze hedendaagse economie zien we nieuwe manieren van werken ontstaan. Er is een grotere diversiteit in leeftijd op de werkvloer. De traditionele arbeidstijd van negen tot vijf lijkt stilaan tot de geschiedenis te gaan behoren. Mensen werken langer en harder, terwijl organisaties zich permanent moeten aanpassen om tegemoet te komen aan vragen van klanten en steeds op zoek moeten naar vernieuwing. Tegen 2020 zal meer dan vijftig procent van de beroepsbevolking behoren tot de Y-generatie, opgegroeid in een wereld van verbondenheid en mobiliteit via onder andere sociale media en de nieuwste technologieën op vlak van communicatie en kennisopbouw en -uitwisseling. Vooruitziende organisaties proberen zich aan te passen en structureren zich anders. Van pure hiërarchie is er een switch naar empowerment met een toegenomen verantwoordelijkheid. Van management gaan we naar leiderschap.

We zien dat rigide organisatiestructuren afbrokkelen ten voordele van een 'leanere' structuur met een grotere (eind)verantwoordelijkheid van medewerkers in taken en processen. De verantwoordelijkheid in de relaties met klanten (of patiënten, bewoners en burgers) komt meer en meer op de schouders van de individuele medewerker terecht, terwijl rekrutering en selectie op basis van attitude (en training in functie van competenties) het nieuwe ordewoord is geworden binnen alsmaar vlakkere structuren.

Jongeren gaan op zoek naar organisaties waar aandacht is voor waarden als gemeenschapszin en ondersteuning. Waar ze verantwoordelijkheid mogen opnemen en betrokken worden in de besluitvorming. Waar ze creatief en innovatief mogen bezig zijn. Waar ze ondersteund en aangemoedigd worden hun vaardigheden permanent te ontwikkelen en in te zetten.

In de huidige volatiele werkomgeving – binnen een economisch moeilijke tijd – zijn het vermogen om zich aan te passen, snel te reageren en het beste uit de medewerkers te halen essentiële voorwaarden voor succes geworden. Als een goede werkgever gezien worden moet een prioriteit zijn voor elke CEO. Er is immers aangetoond dat ook dit een positief effect heeft op de resultaten van de organisatie. In die context is het evident dat wie onvoldoende aandacht heeft voor de people-dimensie in de organisatie moeilijke tijden zal doormaken.

## Goede medewerkers, goede business

Toen Investors in People in het begin van de jaren '90 in Groot-Brittannië werd gelanceerd, zag de wereld er nog helemaal anders uit. Na kleinere aanpassingen tijdens de laatste jaren, was er op vandaag duidelijk nood aan een fundamentele herziening van de hele standaard en de manier van werken.

In het voorafgaand onderzoek in de loop van 2015 zijn door IIP CIC (Community Interest Company – de intellectuele eigenaar van Investors in People) kosten noch moeite gespaard om een gedegen wetenschappelijk onderzoek op te starten om na te gaan wat er op vandaag écht toe doet en om van daaruit op zoek te gaan naar de beste praktijken die leiden tot performante en sterk presterende organisaties.

"Hoge performantie" is gedefinieerd als het nastreven van een algemeen managementprincipe dat het stimuleren beoogt van betrokkenheid om zo de beste resultaten te bereiken.

De nieuwe Investors in People Standaard ("we invest in people") biedt dan ook een model aan voor hoge performantie en kwaliteit op vlak van uitmuntend people management. Dit gebaseerd op de belangrijke principes die op vandaag leiden tot die performante

organisaties: inspirerend leiderschap; koesteren van waarden en medewerkers ondersteunen in het leveren van een optimale dienstverlening aan de klanten.

Vandaag is Investors in People reeds het keurmerk van een excellente business. Met de Standaard Generation VI (operationeel vanaf februari 2016), vertaald in het model "we invest in people", kunnen bedrijven en organisaties aantonen tot de allerbesten te behoren.

Via negen indicatoren plaatst Investors in People uitmuntend people management in het hart van elke organisatie, hand in hand met het nastreven van de ambities en doelen van de organisatie, de kern van het bestaan als het ware. Simpelweg omdat goede medewerkers zorgen voor goede business.

## Hoge performantie

Werken aan een hoge performantie met een duidelijke verankering, en dus effect op de lange termijn, raakt aan diverse processen: personeelsbeleid en HR; werkorganisatie; relaties met werknemers en hun vertegenwoordiging; management en leiderschap; organisatieontwikkeling. Streven naar effectief resultaat wordt zo een integraal onderdeel van deze aanpak.

Om dit mogelijk te maken zijn de negen indicatoren van de Investors in People Standaard ("we invest in people") gegroepeerd rond drie principes.

### "Leading"

Leiders nemen een centrale plaats in wat betreft cultuurbeïnvloeding en ondersteuning van een permanente betrokkenheid van werknemers. In een complexe omgeving is er nood aan de creatie van een visie en aan het motiveren van mensen in tijden van verandering; dit naast het realiseren van de dagelijkse prioriteiten. Leidinggevenden vervullen tegelijkertijd diverse rollen. Managers worden uitgedaagd om meer te doen in minder tijd, vaak met minder middelen. Wat vroeger misschien gezien werd als de 'zachte' vaardigheden, zijn vandaag de bouwstenen van succes geworden. Binnen deze context is er nood aan leidinggevenden die maximale betrokkenheid en productiviteit nastreven. Investors in People vraagt een duidelijke verbintenis van de organisatie om voor goede leidinggevenden te zorgen.

Investors in People gaat dus op zoek naar leiders die zin geven aan het werk. Ze doen dit door een beleving van waarden aan te moedigen, gekoppeld aan een aangepast gedrag, om zo tot resultaat te komen.

### "Supporting"

Voor veel organisaties is verandering de nieuwe constante geworden. Als gevolg van een toenemende concurrentie en een permanente technologische ontwikkeling zal de vraag naar flexibiliteit van werknemers blijven toenemen. Vlakke structuren leiden tot snellere beslissingen en versterken de klantgerichtheid. Het nemen van beslissingen vereist hogere niveaus van ondersteuning, vertrouwen en autonomie. Als de vraag naar flexibiliteit verhoogt, is de creatie van een omgeving en cultuur van continue verbetering essentieel. Beloning en erkenning van mensen die het juiste gedrag tonen is cruciaal.

Medewerkers ondersteunen en permanent ontwikkelen is dan ook een sleutelement van de nieuwe aanpak. Haal het maximum uit het potentieel van elke medewerker in functie van de brede doelstellingen van de organisatie.

## **“Improving”**

Als verandering de nieuwe norm is, wordt het vermogen tot aanpassing, evolutie en reactie essentieel om te overleven. Dit vereist nieuwe en andere vaardigheden waardoor ook creatieve en innovatieve manieren van ontwikkeling van mensen ontstaan binnen een te implementeren leercultuur waarin benchmarking, trendanalyse en leren uit goede praktijken een belangrijke plaats innemen.

Investors in People-organisaties verbinden zich er toe continue verbetering na te streven. “Morgen beter dan vandaag” is het motto.

## **Performantie- of maturiteitsmodel**

In de Investors in People-methodologie wordt gewerkt met maturiteits- of performantieniveaus. Hierdoor kan een organisatie aantonen in welke mate gedrag, goede praktijken en processen leiden tot duurzame resultaten. Elk niveau toont gradueel aan in welke mate die drie elementen leiden tot duurzaamheid.

Er worden vier niveaus gedefinieerd

1. “Developed”: mensen kunnen beschrijven welke concrete acties op vlak van people management zijn ontwikkeld, gecommuniceerd en geïmplementeerd. Iedereen weet wat van hem verwacht wordt.
2. “Established”: mensen hebben een duidelijk inzicht in de manier waarop ingevoerde people management-praktijken hen ondersteunen om effectief te presteren én ze leveren daar hun bijdrage aan.
3. “Advanced”: people management leidt tot duidelijke, meetbare resultaten en wordt permanent verbeterd. Iedereen neemt eigenaarschap op.
4. “High performing”: goede praktijken zijn verankerd in de dagelijkse werking van de organisatie en leiden tot de gewenste resultaten, waarbij iedereen de volle verantwoordelijkheid opneemt. De people management-aanpak wordt beschouwd als een belangrijke stimulans voor de verwezenlijking van de ambities van de organisatie. Steeds wordt gekeken waar verbetering mogelijk is.

## **Negen indicatoren**

In de negen indicatoren met betrekking tot hoog presterende organisaties zitten alle kenmerken van organisatieontwikkeling en goed people management. Elk bevat de essentiële ingrediënten voor succes.

1. Medewerkers leiden en inspireren: leidinggevendens zorgen voor duidelijke doelstellingen. Ze inspireren en motiveren medewerkers in functie van deze objectieven en genieten het vertrouwen van iedereen in de organisatie.
2. Waarden en gedrag van de organisatie beleven: leidinggevendens en medewerkers handelen altijd in lijn met de waarden van de organisatie. Ze hebben de moed en de steun om op te treden tegen inconsequent gedrag.



3. Medewerkers betrekken en empoweren: in de organisatie heerst een cultuur van vertrouwen en eigenaarschap. Medewerkers voelen zich empowered om beslissingen te nemen en ernaar te handelen.
4. Prestaties beheren: objectieven zijn duidelijk; performantie wordt gemeten en feedback erover wordt gebruikt.
5. Waardering en beloning van hoge performantie: erkenning en waardering is duidelijk en toepasselijk. Het leidt tot een cultuur van erkenning waardoor medewerkers gemotiveerd zijn en goed presteren.
6. Structureren van werk: de organisatie is gestructureerd om de ambities van de organisatie waar te maken. Rollen zijn zo ontworpen dat ze leiden tot de realisatie van de objectieven van de organisatie en tot de creatie van werk met toegevoegde waarde. Daarbij wordt samenwerking aangemoedigd.
7. Vermogen opbouwen: het potentieel van medewerkers wordt actief gemanaged en ontwikkeld. Dit maakt het de medewerkers mogelijk zich volop te ontplooien en geeft de organisatie de zekerheid dat ze de juiste mensen heeft in de juiste rollen.
8. Continu verbeteren: de focus ligt op continue verbetering. Medewerkers gebruiken interne en externe bronnen om met nieuwe ideeën en aanpak te komen, ondersteund door een cultuur die innovatie aanmoedigt.
9. Creatie van duurzaam succes: de organisatie kijkt naar de toekomst en staat open voor verandering. Leidinggevendenden hebben een goede kijk op hun omgeving en de gevolgen ervan voor de organisatie.

## Atalian (projecten Stad Gent)

Atalian biedt diensten aan in een brede waaier sectoren, zowel in de privé- als in de publieke sector en is actief in meer dan dertig landen.

Atalian Belgium is een onafhankelijke groep en familiebedrijf dat sinds 1971 in België gevestigd is en marktleider is op het vlak van diensten voor bedrijven. Ze biedt haar know-how inzake multiservice aan voor volgende beroepen: Facility Management, Schoonmaak, Technisch onderhoud, Onthaal, Energiebeheer, Groenonderhoud, Veiligheid. Dankzij een nationale dekking, verspreid over zes filialen waarvan drie in Vlaanderen, twee in Wallonië en één in Brussel, kunnen ze elke klant een oplossing op maat aanbieden die perfect beantwoordt aan de behoeften.

Atalian maakt het verschil via

- Een geïntegreerd aanbod en know-how inzake multiservice.
- Een sterke internationale groep en een soepel onafhankelijk bedrijf.
- Een ondernemende en pragmatische cultuur, kortbij de klant.
- Een sterk en erkend MVO-beleid.

Dit herassessment geldt voor de afdeling Gent en meer bepaald voor de projecten uitgevoerd voor de Stad Gent.

Atalian (projecten Stad Gent) is sedert 2011 erkend als Investors in People.

## Assessment aanpak

In de aanloop naar het assessment hebben voorbereidende meetings met de door Atalian (projecten Stad Gent) aangestelde contactpersoon plaatsgevonden. Tijdens deze meetings werden alle modaliteiten van het assessment besproken en werd een projectplan opgemaakt om alle fases van het assessment efficiënt te laten verlopen.

Het management van Atalian (projecten Stad Gent) heeft op 25 augustus 2020 in een meeting met de Assessor een strategisch self assessment gedaan op de negen indicatoren, zevenentwintig thema's en vier performantieniveaus.

In de voorbereiding van het assessment zijn de medewerkers geïnformeerd over de inhoud en het proces van certificatie.

71 medewerkers werden uitgenodigd tot deelname aan het online assessment. Hiervoor werd de standaard Investors in People-vragenlijst gebruikt. Medewerkers ontvingen een persoonlijke e-mail (met één herinneringsmail) en konden zo hun mening geven. De bevraging liep van 2 tot 16 november 2020. 49 vragenlijsten werden beantwoord wat de totale deelname aan het online assessment op 71 procent brengt. De bevraging was representatief voor alle functies en niveaus binnen Atalian (projecten Stad Gent). De resultaten werden geanalyseerd van waaruit een aantal kernelementen werden gedistilleerd die in de interviews verder werden getoetst.

Een representatief aantal van negen mensen werd geselecteerd voor een interview. De interviews werden afgenomen op 16 november 2020 in Gent. Het aantal interviews hield rekening met de diversiteit van de organisatie en met full time/parttime medewerkers, anciënniteit, functie, team en geslacht en omvat zowel nieuwe leidinggevenden als personen die recent van functie wijzigden. De individuele interviews werden in een sfeer van vertrouwen uitgevoerd. Geïnterviewde personen deelden graag hun kennis en bespraken in een open sfeer hun ervaringen en meningen over Atalian (projecten Stad Gent).

Tot slot werden ook de nodige documenten en documentatie gebruikt om het assessment verder vorm te geven. Atalian (projecten Stad Gent) toonde hierin een grote openheid. Documenten hadden betrekking op alle negen indicatoren van de Standaard.

## Gedetailleerde resultaten

Dit hoofdstuk geeft een gedetailleerde analyse van Atalian (projecten Stad Gent) ten opzichte van de Investors in People Standaard. Dit is op een score van 7.

### Samenvatting van het online assessment

#### Indicator summary

|                                                                | Strongly agree | Agree | Somewhat agree | Neither agree nor disagree | Somewhat disagree | Disagree | Strongly disagree | Average Indicator Score | Difference from IIP Average |
|----------------------------------------------------------------|----------------|-------|----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------------------------|-----------------------------|
| INDICATOR 1<br>Leading and inspiring people                    | 46.4%          | 36.7% | 4.6%           | 9.7%                       | 0.5%              | 0.0%     | 2.0%              | 6.1                     | +0.5                        |
| INDICATOR 2<br>Living the organisation's values and behaviours | 35.9%          | 49.4% | 7.3%           | 5.7%                       | 0.4%              | 0.8%     | 0.4%              | 6.1                     | +0.2                        |
| INDICATOR 3<br>Empowering and involving people                 | 48.0%          | 37.2% | 6.1%           | 6.6%                       | 0.0%              | 0.5%     | 1.5%              | 6.2                     | +0.4                        |
| INDICATOR 4<br>Managing performance                            | 43.4%          | 36.2% | 5.1%           | 10.2%                      | 0.0%              | 3.1%     | 2.0%              | 6                       | +0.2                        |
| INDICATOR 5<br>Recognising and rewarding high performance      | 35.7%          | 43.4% | 8.2%           | 10.2%                      | 0.0%              | 1.0%     | 1.5%              | 6                       | +0.8                        |
| INDICATOR 6<br>Structuring work                                | 39.3%          | 40.3% | 7.7%           | 7.1%                       | 0.5%              | 2.0%     | 3.1%              | 5.9                     | 0.0                         |
| INDICATOR 7<br>Building capability                             | 31.8%          | 45.7% | 7.8%           | 11.8%                      | 0.4%              | 1.2%     | 1.2%              | 5.9                     | +0.4                        |
| INDICATOR 8<br>Delivering continuous improvement               | 29.6%          | 47.4% | 9.2%           | 11.7%                      | 0.5%              | 0.5%     | 1.0%              | 5.9                     | +0.3                        |
| INDICATOR 9<br>Creating sustainable success                    | 36.2%          | 48.5% | 7.1%           | 7.7%                       | 0.0%              | 0.0%     | 0.5%              | 6.1                     | +0.3                        |

## Top 5 – Hoogste scores en laagste scores op niveau thema

### Themes (Highs and lows)

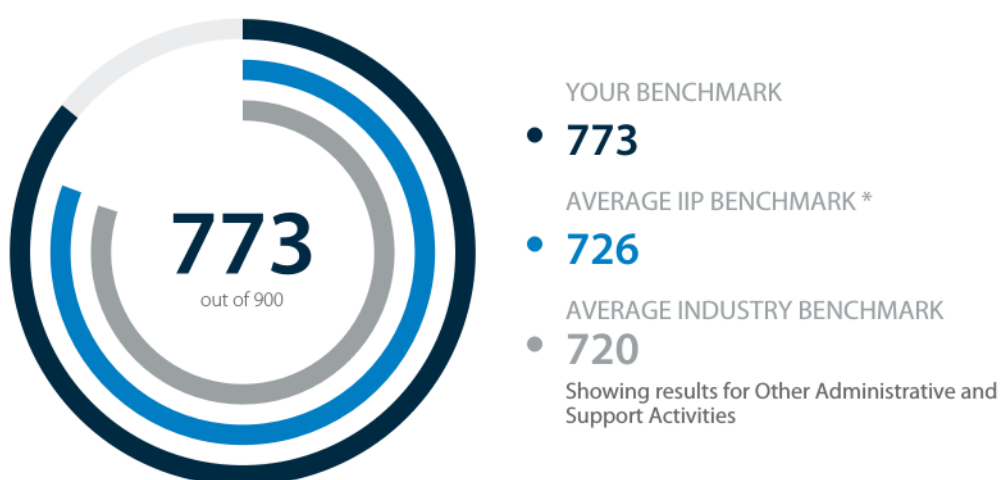
|                                                                                                                       | Strongly agree | Agree | Somewhat agree | Neither agree nor disagree | Somewhat disagree | Disagree | Strongly disagree | Average Score | Difference from IIP Average |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|---------------|-----------------------------|
| Highs                                                                                                                 |                |       |                |                            |                   |          |                   |               |                             |
| Motivating people to deliver the organisations objectives<br><small>INDICATOR 1: Leading and inspiring people</small> | 59.2%          | 28.6% | 8.2%           | 4.1%                       | 0.0%              | 0.0%     | 0.0%              | 6.4           | +0.8                        |
| Creating autonomy in roles<br><small>INDICATOR 6: Structuring work</small>                                            | 53.1%          | 38.8% | 4.1%           | 2.0%                       | 0.0%              | 0.0%     | 2.0%              | 6.4           | +0.4                        |
| Encouraging high performance<br><small>INDICATOR 4: Managing performance</small>                                      | 53.1%          | 34.7% | 7.1%           | 4.1%                       | 0.0%              | 0.0%     | 1.0%              | 6.3           | +0.5                        |
| Empowering people<br><small>INDICATOR 3: Empowering and involving people</small>                                      | 53.1%          | 36.7% | 3.1%           | 5.1%                       | 0.0%              | 0.0%     | 2.0%              | 6.3           | +0.5                        |
| Developing leadership capability<br><small>INDICATOR 1: Leading and inspiring people</small>                          | 51.0%          | 36.7% | 4.1%           | 6.1%                       | 2.0%              | 0.0%     | 0.0%              | 6.3           | +1.1                        |
| Lows                                                                                                                  |                |       |                |                            |                   |          |                   |               |                             |
| Setting objectives<br><small>INDICATOR 4: Managing performance</small>                                                | 34.7%          | 42.9% | 2.0%           | 14.3%                      | 0.0%              | 6.1%     | 0.0%              | 5.8           | 0.0                         |
| Creating a culture of continuous improvements<br><small>INDICATOR 8: Delivering continuous improvement</small>        | 24.5%          | 49.0% | 11.2%          | 13.3%                      | 0.0%              | 1.0%     | 1.0%              | 5.8           | +0.3                        |
| Designing roles<br><small>INDICATOR 6: Structuring work</small>                                                       | 28.6%          | 41.8% | 11.2%          | 11.2%                      | 1.0%              | 2.0%     | 4.1%              | 5.6           | -0.2                        |
| Deploying the right people at the right time<br><small>INDICATOR 7: Building capability</small>                       | 22.4%          | 46.9% | 12.2%          | 12.2%                      | 0.0%              | 2.0%     | 4.1%              | 5.6           | +0.3                        |
| Measuring and assessing performance<br><small>INDICATOR 4: Managing performance</small>                               | 32.7%          | 32.7% | 4.1%           | 18.4%                      | 0.0%              | 6.1%     | 6.1%              | 5.4           | -0.3                        |

## Benchmark

De Investors in People benchmark hieronder toont de totale prestaties van Atalian (projecten Stad Gent) (773/900) van het online assessment en vergelijkt dit met de gemiddelde score van alle organisaties die wereldwijd een online-bevraging hebben voltooid enerzijds (726/900) en met de gemiddelde industrie-benchmark ("Support Activities") anderzijds (720/900).

Let op: deze benchmark is gebaseerd op actuele gegevens op datum van 20.11.2020.

## Benchmark



\* This reveals the average IIP Benchmark for all organisations who have undertaken the survey.

## Indicator 1: Mensen leiden en inspireren

### Online assessment – Per thema

|                                                                                 | Strongly agree | Agree | Somewhat agree | Neither agree nor disagree | Somewhat disagree | Disagree | Strongly disagree | Average Indicator Score <sup>?</sup> | Difference from IIP Average <sup>?</sup> | ✓ |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|---|
| INDICATOR 1<br>Leading and inspiring people <sup>^</sup>                        | 46.4%          | 36.7% | 4.6%           | 9.7%                       | 0.5%              | 0.0%     | 2.0%              | 6.1                                  | +0.5 <sup>?</sup>                        |   |
| THEME<br>Creating transparency and trust <sup>✓</sup>                           | 37.8%          | 40.8% | 3.1%           | 14.3%                      | 0.0%              | 0.0%     | 4.1%              | 5.9                                  | +0.1 <sup>?</sup>                        |   |
| THEME<br>Motivating people to deliver the organisations objectives <sup>✓</sup> | 59.2%          | 28.6% | 8.2%           | 4.1%                       | 0.0%              | 0.0%     | 0.0%              | 6.4                                  | +0.8 <sup>?</sup>                        |   |
| THEME<br>Developing leadership capability <sup>✓</sup>                          | 51.0%          | 36.7% | 4.1%           | 6.1%                       | 2.0%              | 0.0%     | 0.0%              | 6.3                                  | +1.1 <sup>?</sup>                        |   |

- Algemene score voor de indicator is 6.1.
- De algemene score is boven de algemene benchmark (5.6).
- Evenredige heel hoge scores voor het tweede en derde thema met respectievelijk 6.4 en 6.3 en zijn beduidend boven de benchmark. Het eerste thema scoort 5.9 maar is ook nog boven de benchmark.

### Online assessment – Per vraag

## Indicator 1: Leading and inspiring people

|                                                     | Strongly agree | Agree | Somewhat agree | Neither agree nor disagree | Somewhat disagree | Disagree | Strongly disagree |
|-----------------------------------------------------|----------------|-------|----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| <b>Base Questions</b>                               |                |       |                |                            |                   |          |                   |
| Management communicates the organisation's ambition | 34.7%          | 42.9% | 6.1%           | 14.3%                      | 0.0%              | 0.0%     | 2.0%              |
| I trust the leaders of my organisation              | 40.8%          | 38.8% | 0.0%           | 14.3%                      | 0.0%              | 0.0%     | 6.1%              |
| My manager motivates me to achieve my best          | 59.2%          | 28.6% | 8.2%           | 4.1%                       | 0.0%              | 0.0%     | 0.0%              |
| My organisation develops great leaders              | 51.0%          | 36.7% | 4.1%           | 6.1%                       | 2.0%              | 0.0%     | 0.0%              |

Het online assessment toont op de vier vragen onder deze eerste indicator zeer hoge scores voor de vier vragen. Samenvattend kan gesteld worden dat er een algemeen positieve instemming is met de vier gestelde vragen over het leiden en inspireren van medewerkers.

- Het management communiceert over de ambities van de organisatie: zesentachtig procent van de medewerkers spreekt zich hier positief uit.
- Ik heb vertrouwen in de leidinggevenden in mijn organisatie: tachtig procent van de medewerkers scoort aan de positieve zijde.
- Mijn leidinggevende motiveert me om het beste resultaat te behalen: zesennegentig procent van de medewerkers scoort aan de positieve zijde.
- Mijn organisatie ontwikkelt goede leidinggevenden/leiders: tweeënnegentig procent van de medewerkers spreekt zich hier positief uit.

### **Missie, visie en doelstellingen en de communicatie erover**

Atalian beschikt over een duidelijke missie, visie en strategie. Ze worden weergegeven in de SHEQ-beleidsverklaring en in de SHEQ-doelstellingen 2019-2021.

In navolging van de politiek van Atalian Global Services, streeft Atalian ernaar om efficiënte, performante en innovatieve schoonmaak en aanverwante facilitaire diensten aan te bieden die niet alleen voldoen aan de verwachtingen van haar klanten, maar die ook een veilige en gezonde werkomgeving voor de medewerkers van deze laatste borgen. Het welzijn van de medewerkers en alle andere stakeholders staat daarbij eveneens centraal net zoals het bereiken van een duurzame groei die niet alleen bijdraagt tot de bedrijfsdoelstellingen, maar ook tot de economische, maatschappelijke en sociale ontwikkeling.

Hiertoe werd er een geïntegreerd SHEQ-managementsysteem ingericht waarbij de ISO 26000:2012 de norm rond maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) als leidraad diende en de drie P's – People Planet en Profit – als ruggengraat. Deze norm werd vervolgens verder aangevuld met de eisen uit ISO 9001:2015 voor kwaliteitsmanagement, ISO 14001:2015 voor milieumanagement en de VCA\*\* voor specifieke veiligheidseisen.

Atalian wil haar activiteiten en diensten nieuw leven inblazen, meer gericht op prestatie en innovatie. Dit om aan de verwachtingen van de klanten te beantwoorden en het welzijn, de gezondheid en veiligheid de medewerkers en de stakeholders te vrijwaren, terwijl er gestreefd wordt naar operationele uitmuntendheid en een duurzame groei gebaseerd op drie pijlers: know-how diensten, juiste prijzen en klant ontlasten. Om deze verplichtingen na te komen houdt Atalian rekening met de verschillende stakeholders waardoor ze nieuwe kennis opdoen en evolueren

- De groep Atalian.
- De dagelijks op de werven werkende operationelen, leidinggevenden en ondersteunende diensten.
- De klanten en prospecten.
- De leveranciers, onderaannemers en externe instellingen.

Om de impact van de organisatie op de mensen, het milieu en de economie te beheersen en tegelijk ook de geldende wetten en regels te respecteren, zijn de trends en verbintenissen

- Markontwikkeling en multiservice-aanbod.
- Continue verbeteringen aan het managementsysteem en het MVO.
- Respect voor het welzijn op het werk.



Op niveau van de arbeiders binnen het project Stad Gent zijn er standaard-doelstellingen met betrekking tot kwaliteit, veiligheid en klantgerichtheid die door de leidinggevendenden via verwacht gedrag worden vertaald naar de medewerkers op de werkvloer. De bestekken (waarbij medewerkers gevraagd worden naar input en potentiële verbeterelementen) bevatten de nodige kwaliteitsparameters die via kwaliteits- en VSR-controles worden opgevolgd en teruggekoppeld.

Over missie, visie, strategie, doelstellingen en resultaten wordt op verschillende momenten en via diverse kanalen gecommuniceerd naar de medewerkers toe: werfmappen; diverse brochures bij het onthaal; tijdens de 25 uur-opleiding; in het evaluatiegesprek; via de nieuwsbrief van de CEO; tijdens de toolboxmeetings en op het bedrijfsfeest. District Managers en Ploegchefs staan dicht bij de schoonmakers en hebben een bijna dagelijkse interactie met hen. De medewerkers ervaren de communicatie als toereikend en zeggen te weten waarom bepaalde doelstellingen er zijn. Ze kunnen hun eigen woorden een vertaalslag maken van de uitgangspunten en doelstellingen van de organisatie. Klantgerichtheid staat bij iedereen voorop.

## **HR-beleid**

Bij Atalian is de personeelsstrategie erop gericht om talent aan te trekken en te cultiveren. Deze politiek is opgebouwd rond drie assen

- Het identificeren en aanwerven van persoonlijkheden.

De kwaliteit en de prestaties van de dienstverlening berust op de motivatie en de menselijke kwaliteiten van de medewerkers. Bij de aanwerving wordt het accent gelegd op de motivatie en de individuele mogelijkheden, zonder ervaring aan de kant te schuiven.

- Verworven competenties worden op lange termijn onderhouden en getrouwheid bij de medewerkers wordt gestimuleerd.

Atalian gebruikt hiervoor een innovatieve tool die onder andere op het interne opleidingsinstituut steunt (Formatio). Formatio ondersteunt de medewerkers aan echte competentieontwikkeling binnen het bedrijf te doen. Er worden niet alleen carrièremogelijkheden aangeboden maar ook geografische mobiliteit tussen de vestigingen in 24 landen in Centraal-Europa, Zuidoost-Azië, West-Afrika en de Verenigde Staten.

- Een bedrijfscultuur delen.

Atalian heeft sinds de oprichting in 1944 een sterke ondernemerscultuur opgebouwd die zich uit in de nieuwe uitdaging die ze aangegaan zijn met de omvorming van het bedrijf naar een internationale multiservice organisatie.

Door een voortdurende dialoog met de medewerkers zorgt Atalian ervoor dat deze gemotiveerd blijven en professionele voldoening in hun werk kunnen vinden.

Ten slotte, en omdat een solidaire onderneming de diversiteit in de samenleving dient te reflecteren bevoordeelt Atalian de tewerkstelling van degenen die onvrijwillig een afstand tot de arbeidsmarkt hebben (gehandicapte arbeiders, jongeren zonder werkervaring, minderheidsgroepen).

## **Personeelsbeleid**

De werknemers van de Groep vormen het menselijk kapitaal van het bedrijf, dat in al haar complexiteit moet worden beheerd en behouden. Atalian respecteert de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en leeft de fundamentele verdragen van de Internationale Arbeidsorganisatie na.

Atalian biedt aan haar werknemers een werkomgeving waarin ze zich kunnen ontplooiën om aldus vertrouwensrelaties op te bouwen en te consolideren.

Elke medewerker binnen Atalian moet het gevoel hebben dat zijn loopbaan wordt gewaardeerd.

Zo moedigt Atalian de mobiliteit van haar werknemers binnen de Groep aan en wordt hun opleiding hoog in het vaandel gedragen.

Tijdens regelmatige individuele gesprekken met managers worden de resultaten van de medewerkers van Atalian in de verf gezet (erkenning van de bijdrage van de werknemers) in het kader van hun loopbaanontwikkeling, die wordt gestuurd door de behoeften van het bedrijf en ieders afzonderlijke ambities. Atalian bevordert de interne promotie van medewerkers.

Ook promoot Atalian de ontwikkeling van jonge talenten binnen de Groep, meer bepaald door integratie, opleiding en mentoraat.

Atalian leeft de nationale wet- en regelgeving na betreffende de integratie van gehandicapten op de gewone werkplek en neemt deel aan acties om hun werkgelegenheid te waarborgen.

## **Leiding geven**

Er bestaat binnen Atalian (projecten Stad Gent) een functiebeschrijving voor elke leidinggevende. Daarin is duidelijk aangegeven over welke competenties men moet beschikken en wat er van hen verwacht wordt. Van leidinggevend wordt verwacht dat ze kort op de bal spelen en meteen feedback geven aan hun medewerkers. Een belangrijke focus ligt op een goed people management. District Managers spelen in het geheel een belangrijke rol ("Onze DM's zijn het kogelgewricht van onze organisatie"). Ze verzorgen het operationele en administratieve beheer van de toegewezen klanten. Dit houdt verantwoordelijkheid in voor de operationele werking, administratieve opvolging van het personeel en voor de relaties met de klant(en). In COVID-19 tijden is er contact met de ploegchefs via sociale media en videoverbinding.

Alle niveaus kunnen beschrijven wat een leidinggevende behoort te doen om hen effectief te leiden, te managen en te ontwikkelen. Bereikbaarheid; bespreekbaarheid van problemen; duidelijkheid creëren; snelle en correcte feedback; ondersteuning en het oplossingsgericht werken zijn belangrijke verwachte competenties van een leidinggevende.

Door duidelijkheid te creëren over verwacht leiderschapsgedrag enerzijds en de inzet op de ontwikkeling van de leiderschapscompetenties anderzijds weten leidinggevend wat van hen wordt verwacht om hun medewerkers effectief te leiden, aan te sturen en te ontwikkelen. Zo weten ook medewerkers duidelijk wat ze van hun leidinggevende kunnen verwachten.

Leidinggevenden krijgen de kans om opleidingen te volgen. Er zijn specifieke opleidingen rond people management maar ook workshops met betrekking tot sociale wetgeving en tewerkstellingsmaatregelen. Ze kunnen steeds bij hun N+1 of N+2 terecht voor coaching en ondersteuning.

Leidinggevenden zijn effectief in het leiden, managen en ontwikkelen van medewerkers. Bij de medewerkers heerst een grote tevredenheid over onder andere de bereikbaarheid; de communicatie; de voorbeeldfunctie en de mensgerichte aanpak. Medewerkers appreciëren de aanwezigheid van de leidinggevenden op de werf. Leidinggevenden zijn behulpzaam en eerlijk en worden als begripvol aanzien.

Leidinggevenden geven iedereen dezelfde kansen in functie van opleiding, ze brengen structuur aan en zorgen mee voor een goeie sfeer op de werkvloer. Er wordt op een respect- en begripvolle manier met medewerkers omgegaan rekening houdend met ieders persoonlijkheid en cultuur. Leidinggevenden gaan medewerkers motiveren na kwaliteitscontroles om het de volgende keer (nog) beter te doen.

De afstand tussen leidinggevenden en medewerkers is klein. Er is geen drempel en er heerst een open deur-politiek. Leidinggevenden besteden hier bijzondere aandacht aan door bij aanwezigheid bij de klant ook steeds de medewerker even op te zoeken.

Leidinggevenden komen op voor de medewerkers en er is een nauwe betrokkenheid van de leidinggevenden bij de dagelijkse werking.

### **Resultaat Indicator 1**

De resultaten van het online assessment zijn verder uitgewerkt en onderzocht tijdens de contextmeeting, de documentatie audit en de interviews.

Na een algemene evaluatie in de verschillende fases van het project is de positie van Atalian (projecten Stad Gent) voor de drie thema's in deze indicator

- Thema 1: Openheid en vertrouwen: **ADVANCED.**

Leidinggevenden zorgen voor duidelijkheid over missie, visie en doelstellingen. Er is communicatie tussen leidinggevenden en medewerkers. Leidinggevenden zorgen voor een consistent niveau van vertrouwen in de hele organisatie.

- Thema 2: Motiveren van mensen om doelstellingen te behalen: **ADVANCED.**

Medewerkers begrijpen de doelstellingen van de organisatie en worden ondersteund om ze te behalen. Leidinggevenden werken met passie aan het halen van de doelstellingen en motiveren mensen om eraan bij te dragen.

- Thema 3: Ontwikkelen van leiderschapscompetenties: **ADVANCED.**

Leidinggevenden weten wat van hen wordt verwacht om mensen effectief te leiden, aan te sturen en te ontwikkelen. Medewerkers weten ze kunnen verwachten van hun leidinggevenden en geven feedback over hoe zij worden aangestuurd en ontwikkeld. Medewerkers hebben vertrouwen in het leiderschap en de competenties van het management.

- **TOTALE SCORE VOOR INDICATOR 1: ADVANCED.**

## Indicator 2: Uitdragen van de organisatiewaarden en -cultuur

### Online assessment – Per thema

|                                                                             | Strongly agree | Agree | Somewhat agree | Neither agree nor disagree | Somewhat disagree | Disagree | Strongly disagree | Average Indicator Score <sup>?</sup> | Difference from IIP Average <sup>?</sup> | ✓ |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|---|
| INDICATOR 2<br>Living the organisation's values and behaviours <sup>^</sup> | 35.9%          | 49.4% | 7.3%           | 5.7%                       | 0.4%              | 0.8%     | 0.4%              | 6.1                                  | +0.2 <sup>?</sup>                        |   |
| THEME<br>Operating in line with the values <sup>✓</sup>                     | 30.6%          | 51.0% | 10.2%          | 8.2%                       | 0.0%              | 0.0%     | 0.0%              | 6                                    | +0.3 <sup>?</sup>                        |   |
| THEME<br>Adopting the values <sup>✓</sup>                                   | 36.7%          | 52.0% | 7.1%           | 4.1%                       | 0.0%              | 0.0%     | 0.0%              | 6.2                                  | +0.2 <sup>?</sup>                        |   |
| THEME<br>Living the values <sup>✓</sup>                                     | 37.8%          | 45.9% | 6.1%           | 6.1%                       | 1.0%              | 2.0%     | 1.0%              | 6                                    | +0.2 <sup>?</sup>                        |   |

- Algemene score voor de indicator is 6.1.
- De algemene score is boven de algemene benchmark (5.9).
- Evenredige scores voor de drie thema's met respectievelijk 6.0, 6.2 en 6.0. De drie thema's scoren allemaal hoger dan de benchmark.

### Online assessment – Per vraag

## Indicator 2: Living the organisation's values and behaviours

|                                                                    | Strongly agree | Agree | Somewhat agree | Neither agree nor disagree | Somewhat disagree | Disagree | Strongly disagree |
|--------------------------------------------------------------------|----------------|-------|----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| <b>Base Questions</b>                                              |                |       |                |                            |                   |          |                   |
| The values at my organisation guide the way we work                | 30.6%          | 51.0% | 10.2%          | 8.2%                       | 0.0%              | 0.0%     | 0.0%              |
| My organisation has clear values                                   | 36.7%          | 57.1% | 4.1%           | 2.0%                       | 0.0%              | 0.0%     | 0.0%              |
| I share my organisation's values                                   | 36.7%          | 46.9% | 10.2%          | 6.1%                       | 0.0%              | 0.0%     | 0.0%              |
| My behaviour reflects the organisation's values                    | 49.0%          | 38.8% | 4.1%           | 6.1%                       | 0.0%              | 0.0%     | 2.0%              |
| I challenge behaviours which don't match the organisation's values | 26.5%          | 53.1% | 8.2%           | 6.1%                       | 2.0%              | 4.1%     | 0.0%              |

Het online assessment toont op de vijf vragen onder deze tweede indicator zeer hoge scores. Algemeen kan gesteld worden dat er een heel grote instemming is met alle vragen over de waarden van de organisatie en dat medewerkers de waarden delen en trachten overeenstemmend te handelen in hun dagelijkse werk en beslissingsproces.

- De waarden van mijn organisatie zijn een richtlijn voor de manier waarop wij werken: tweeënnegentig procent van de medewerkers is het eens met deze stelling.
- Mijn organisatie heeft duidelijke waarden: achtennegentig procent van de medewerkers kunnen zich vinden in deze stelling.
- Ik deel de waarden van mijn organisatie: vierennegentig procent van de medewerkers zijn het eens met de stelling.
- Mijn dagelijks handelen is in overeenstemming met de waarden van de organisatie: tweeënnegentig procent van de medewerkers is het eens met de stelling.
- Ik spreek medewerkers aan van wie het gedrag niet in overeenstemming is met de waarden van onze organisatie: achtentachtig procent van de medewerkers is het eens met deze stelling.

### **Waarden**

Atalian trekt zijn kracht uit zijn viscerale ondernemingscultuur en zijn sterke identiteit, die een vector is van waarden zoals

- Behendigheid.
- Duurzame verantwoordelijkheid.
- Integriteit.
- Eenvoud.
- Ondernemerschap.
- Aanpassingsvermogen.

Een ondernemer zijn betekent het kijken naar de toekomst, het creëren van waarde, het vinden van nieuwe oplossingen en innovatie. Voor Atalian komt "een betere prestatie" uit het combineren van zijn belofte in termen van kwaliteit van dienstverlening, met zijn inzet om elke medewerker te motiveren, terwijl een ondernemingsaanpak wordt behouden.

Het baseert zich op

- Simplicity: Accessibility, availability, efficiency, proximity.
- Sustainable responsibility: environment, society, economy, humanity.
- Entrepreneurial spirit: work, autonomy, development, independence.
- Agility: flexibility, anticipation, innovation.
- Integrity: lucidity, respect, loyalty, honesty.

In de opleiding naar de schoonmakers toe geeft men de waarden mee door middel van twee letterwoorden

- CLEANER: customer oriented – learning – economical awarenessaring – accountable – nicety – eco-friendly- respectful.
- ATALIAN: transparantie – integriteit – naleving van wetten – billijkheid – milieubewustzijn – loyaliteit – vertrouwen.

### **Beleving van de waarden**

De waarden maken integraal deel uit van de organisatiestrategie van Atalian (projecten Stad Gent). Er wordt herhaaldelijk over gecommuniceerd en ze vinden diverse concrete toepassingen in de dagelijkse werking van de organisatie.

De waarden van Atalian (projecten Stad Gent) dragen er mee toe bij dat de belangrijkste principes en uitgangspunten in de manier van werken en van omgaan met medewerkers doorleefd zijn. Het "mens"-gerelateerde en het respect voor elkaar staan centraal in de manier van werken wat zich vertaalt in de creatie van een goede werkomgeving; goede ondersteuning van het schoonmaakpersoneel; initiatieven naar permanente ontwikkeling en adequate ondersteuning.

Waarden zijn gelinkt aan de dagelijkse manier van leiding geven, aan het gewenst gedrag van medewerkers en hebben een koppeling naar zowel het opleidingsbeleid als het proces voor recrutering en selectie (selectie ook op attitude en fit met de cultuur van de organisatie). Voor "gevoelige" werkposten (bv. politie) worden medewerkers extra gewezen op zaken als integriteit, geheimhouding en vertrouwen.

Via interne communicatie en concrete acties worden de organisatiewaarden uitgedragen naar alle medewerkers toe. Voorbeelden zijn: onthaal van nieuwe medewerkers; jaaractieplan; arbeidsreglement; toolboxmeetings; communicatietools en nieuwsbrieven van het management (lokaal en nationaal).

Medewerkers geloven en delen de kernwaarden. Ze geven het vanuit hun eigen dagelijkse werkomgeving en beleving heel wat concrete voorbeelden van hoe ze deze in de praktijk in hun dagelijkse werk omzetten.

Bij niet-naleving van de waarden worden medewerkers hier door hun leidinggevende op aangesproken.

### **Resultaat Indicator 2**

De resultaten van het online assessment zijn verder uitgewerkt en onderzocht tijdens de contextmeeting, de documentatie audit en de interviews.

Na een algemene evaluatie in de verschillende fases van het project is de positie van Atalian (projecten Stad Gent) voor de drie thema's in deze indicator

- Thema 1: Handelen in lijn met de waarden: **ADVANCED**.

Leidinggevend communiceren duidelijk welke kernwaarden er zijn in de organisatie en hoe deze moeten worden toegepast. Mensen worden geleid, aangestuurd en ontwikkeld in lijn met de organisatiewaarden die door leidinggevend bewust meegenomen worden in het nemen van beslissingen.

- Thema 2: Eigen maken van de waarden: **ADVANCED**.

Een overgrote meerderheid van de medewerkers kent en begrijpen de waarden van de organisatie en zijn persoonlijk gemotiveerd om zich zo te gedragen, zelfs als dit niet noodzakelijker wijs de gemakkelijkste manier is.

- Thema 3: Uitdragen van de waarden: **ADVANCED**.

Een overgrote meerderheid van de medewerkers begrijpt hoe zich te gedragen in lijn met de organisatiewaarden; waartoe ze ook aangemoedigd worden. Leidinggevenden scheppen een sfeer van openheid en vertrouwen waarin mensen zich consequent gedragen naar de organisatiewaarden.

- **TOTALE SCORE VOOR INDICATOR 2: ADVANCED.**

## Indicator 3: Mensen in hun kracht zetten en betrekken

### Online assessment – Per thema

|                                                  | Strongly agree | Agree | Somewhat agree | Neither agree nor disagree | Somewhat disagree | Disagree | Strongly disagree | Average Indicator Score (?) | Difference from IIP Average (?) | ✓ |
|--------------------------------------------------|----------------|-------|----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|-----------------------------|---------------------------------|---|
| INDICATOR 3<br>Empowering and involving people ^ | 48.0%          | 37.2% | 6.1%           | 6.6%                       | 0.0%              | 0.5%     | 1.5%              | 6.2                         | +0.4 ?                          |   |
| THEME<br>Empowering people v                     | 53.1%          | 36.7% | 3.1%           | 5.1%                       | 0.0%              | 0.0%     | 2.0%              | 6.3                         | +0.5 ?                          |   |
| THEME<br>Participating and collaborating v       | 34.7%          | 40.8% | 12.2%          | 12.2%                      | 0.0%              | 0.0%     | 0.0%              | 6                           | +0.5 ?                          |   |
| THEME<br>Making decisions v                      | 51.0%          | 34.7% | 6.1%           | 4.1%                       | 0.0%              | 2.0%     | 2.0%              | 6.2                         | +0.2 ?                          |   |

- Algemene score voor de indicator is 6.2.
- De algemene score is boven de algemene benchmark (5.8).
- Evenredige scores voor de drie thema's met 6.3, 6.0 en 6.2, Die allemaal de benchmark overstijgen.

### Online assessment – Per vraag

## Indicator 3: Empowering and involving people

|                                                     | Strongly agree | Agree | Somewhat agree | Neither agree nor disagree | Somewhat disagree | Disagree | Strongly disagree |
|-----------------------------------------------------|----------------|-------|----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| <b>Base Questions</b>                               |                |       |                |                            |                   |          |                   |
| I have all the information I need to do my job well | 63.3%          | 30.6% | 2.0%           | 2.0%                       | 0.0%              | 0.0%     | 2.0%              |
| I am encouraged to use initiative in my role        | 42.9%          | 42.9% | 4.1%           | 8.2%                       | 0.0%              | 0.0%     | 2.0%              |
| I have a say in decisions that affect my role       | 34.7%          | 40.8% | 12.2%          | 12.2%                      | 0.0%              | 0.0%     | 0.0%              |
| I am trusted to make decisions in my role           | 51.0%          | 34.7% | 6.1%           | 4.1%                       | 0.0%              | 2.0%     | 2.0%              |



Het online assessment toont op de vier vragen onder deze derde indicator hoge scores. Er is instemming met de gestelde vragen over de aanmoediging om binnen het kader van de eigen rol, beslissingen te nemen en medewerkers ervaren daarin ook het nodige vertrouwen. Ze kunnen zelfstandig beslissingen nemen en ernaar handelen.

- Ik beschik over alle informatie die ik nodig heb om mijn job goed te kunnen doen. Vierennegentig procent van de medewerkers scoort hierop positief.
- Ik word in mijn rol aangemoedigd om initiatieven te nemen: wordt door de medewerkers bevestigd met positieve scores van negentig procent.
- Ik word betrokken bij het nemen van beslissingen die een invloed hebben op mijn rol: achtentachtig procent van de medewerkers spreekt zich positief uit.
- Ik krijg het vertrouwen om in mijn rol beslissingen te nemen: tweeënnegentig procent van de medewerkers is het eens met de stelling.

### **Kennis en informatie**

Belangrijk om het werk goed te kunnen doen, is de toegang tot kennis en informatie. Atalian (projecten Stad Gent) verzekert dit via top-down communicatie; periodieke teammeetings en toolboxmeetings en opleidingen. Medewerkers hebben tablets tot hun beschikking. Er is een algemene werfmap met daarin onder andere een onthaalbrochure, het arbeidsreglement en de ethische code.

Leidinggevend (die vaak optreden als interne trainers) spelen hierin een belangrijke rol.

Medewerkers worden aangemoedigd om kennis en informatie te delen.

### **Participatie, eigenaarschap, samenwerking en besluitvorming**

Binnen Atalian (projecten Stad Gent) heerst in een belangrijke mate de intentie van stimulering en opname van eigenaarschap, inspraak en verantwoordelijkheid en dit vanuit een vertrouwen in de medewerker. Mensen krijgen de benodigde ondersteuning om beslissingen te nemen (en zo de prestaties te verbeteren), genieten een voldoende mate van autonomie, krijgen bijkomende taken en worden betrokken in de besluitvorming en discussies over prestatie- en procesverbetering; uiteraard elk op zijn of haar niveau.

Van medewerkers wordt verwacht dat ze zelfstandig werken, verantwoordelijkheid opnemen, mee nadenken en met ideeën komen om de werking te verbeteren. Van medewerkers wordt zelfstandigheid en eigenaarschap verwacht; uiteraard alles binnen het takenpakket. Alles is binnen Atalian (projecten Stad Gent) aanwezig om beslissingen te nemen en prestaties te verbeteren. Managers vertrouwen erop dat beslissingen genomen worden, wat medewerkers ook doen.

Dit uit zich in onder andere in een duidelijk takenpakket; teamwerking; de aanbrenge van verbetervoorstellen; eigen input van medewerkers op de toolboxmeetings en een open bespreking ervan; een goede mate van inspraak (bv. in materiaalkeuze); een zelfstandige uitvoering van taken en betrokkenheid in de uitvoering van de eigen taken en verantwoordelijkheden. Er wordt ruimte en inspraak aan medewerkers gegeven om de eigen functie mee concreet invulling te geven.

Medewerkers geven allemaal aan zich eigenaar te voelen van hun activiteiten en daarin de nodige verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Ze ervaren in het algemeen vrijheid en empowerment in het uitoefenen van hun dagelijkse activiteiten. Medewerkers voelen zich

betrokken en gecommitteerd aan het succes van de organisatie en zijn op deze manier trots voor Atalian (projecten Stad Gent) te werken. Opname van eigenaarschap is geen loos begrip maar wordt dagdagelijks beleefd. Dit alles binnen een algemeen ervaren gevoel van collegialiteit en teamsfeer.

### **Teamsfeer en collegialiteit**

Binnen Atalian (projecten Stad Gent) heersen een goede teamsfeer en groepsgevoel waarbij iedereen aangeeft zich een volwaardig lid van het team te voelen en waar wederzijds respect en collegialiteit geen loze begrippen zijn.

Goede verstandhouding is aanwezig onder de schoonmakers, maar ook tussen schoonmakers en administratie. Vele medewerkers spreken zelfs van een familiale organisatie.

### **Resultaat Indicator 3**

De resultaten van het online assessment zijn verder uitgewerkt en onderzocht tijdens de contextmeeting, de documentatie audit en de interviews.

Na een algemene evaluatie in de verschillende fases van het project is de positie van Atalian (projecten Stad Gent) voor de drie thema's in deze indicator

- Thema 1: Mensen aanmoedigen: **ADVANCED.**

Medewerkers hebben toegang tot de kennis en informatie, die zij nodig hebben om hun werk goed te doen. Ze voelen zich aangemoedigd om manieren te vinden om hun werk beter te doen en initiatief te nemen. Er zijn kansen om leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen.

- Thema 2: Participeren en samenwerken: **ADVANCED.**

Medewerkers of hun vertegenwoordigers worden maximaal geraadpleegd over en betrokken bij beslissingen die gevolgen voor hen hebben en hebben het gevoel dat hun bijdrage effect heeft.

- Thema 3: Besluiten nemen: **ADVANCED.**

Leidinggevend en vertrouwen en ondersteunen hun mensen bij het nemen van beslissingen die passen bij hun verantwoordelijkheden en rol en betrekken hen bij vaststellen van bevoegdheden die passen bij hun rol. Er is heldere en open informatie om zelfstandig beslissingen te nemen en daarnaar te handelen.

- **TOTALE SCORE VOOR INDICATOR 3: ADVANCED.**

## Indicator 4: Performance Management

### Online assessment – Per thema

|                                                | Strongly agree | Agree | Somewhat agree | Neither agree nor disagree | Somewhat disagree | Disagree | Strongly disagree | Average Indicator Score <sup>?</sup> | Difference from IIP Average <sup>?</sup> | ▼ |
|------------------------------------------------|----------------|-------|----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|---|
| INDICATOR 4<br>Managing performance ^          | 43.4%          | 36.2% | 5.1%           | 10.2%                      | 0.0%              | 3.1%     | 2.0%              | 6                                    | +0.2 <sup>?</sup>                        |   |
| THEME<br>Setting objectives ▼                  | 34.7%          | 42.9% | 2.0%           | 14.3%                      | 0.0%              | 6.1%     | 0.0%              | 5.8                                  | 0.0 <sup>?</sup>                         |   |
| THEME<br>Encouraging high performance ▼        | 53.1%          | 34.7% | 7.1%           | 4.1%                       | 0.0%              | 0.0%     | 1.0%              | 6.3                                  | +0.5 <sup>?</sup>                        |   |
| THEME<br>Measuring and assessing performance ▼ | 32.7%          | 32.7% | 4.1%           | 18.4%                      | 0.0%              | 6.1%     | 6.1%              | 5.4                                  | -0.3 <sup>?</sup>                        |   |

- Algemene score voor de indicator is 6.0.
- De algemene score is boven de algemene benchmark (5.8).
- Het tweede thema scoort hoog met 6.3 en is ruim boven de benchmark.
- Het eerste thema scoort 5.8 en evenaart de benchmark.
- Het derde thema scoort 5.4 en is onder de benchmark; maar is nog steeds een goed hoge score.

### Online assessment – Per vraag

#### Indicator 4: Managing performance

|                                                                            | Strongly agree | Agree | Somewhat agree | Neither agree nor disagree | Somewhat disagree | Disagree | Strongly disagree |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| <b>Base Questions</b>                                                      |                |       |                |                            |                   |          |                   |
| I have agreed my objectives with my line manager within the last 12 months | 34.7%          | 42.9% | 2.0%           | 14.3%                      | 0.0%              | 6.1%     | 0.0%              |
| I feel encouraged to perform to the best of my abilities                   | 55.1%          | 32.7% | 8.2%           | 2.0%                       | 0.0%              | 0.0%     | 2.0%              |
| My manager helps me improve my performance                                 | 51.0%          | 36.7% | 6.1%           | 6.1%                       | 0.0%              | 0.0%     | 0.0%              |
| I have discussed my performance with my manager in the last 6 months       | 32.7%          | 32.7% | 4.1%           | 18.4%                      | 0.0%              | 6.1%     | 6.1%              |

Het online assessment toont op de vragen onder deze vierde indicator hoge scores op de tweede en derde vraag met betrekking tot de bespreking van resultaten en het ontvangen van feedback.

De scores op de vragen gerelateerd aan het hebben van een gesprek met de leidinggevende scoren lager en zijn een aandachtspunt. Hier is een duidelijke correlatie met het derde thema onder deze indicator. De cijfers zijn op zich niet slaagt maar zijn lager dan alle andere in dit assessment.

- Tijdens de laatste twaalf maanden heb ik samen met mijn manager mijn objectieven vastgelegd: tachtig procent scoort hierop positief.
- Ik word aangemoedigd om op een zeer hoog niveau te presteren: zesennegentig procent van de medewerkers scoort positief.
- Mijn leidinggevende helpt mij om mijn prestaties te verbeteren: positieve score van vierennegentig procent.
- Kortere dan een half jaar geleden heb ik met mijn manager over mijn prestaties gesproken. Zeventig procent van de medewerkers scoort positief.

### **Doelstellingen**

Medewerkers kunnen in hun eigen woorden hun bijdrage aan de organisatie beschrijven en kunnen deze linken aan de missie, visie en strategie van Atalian (projecten Stad Gent). Ook de link naar de waarden kan duidelijk gelegd worden. Klantgerichtheid staat centraal. Medewerkers geven aan de doelstellingen van de organisatie te begrijpen en te weten dat werken aan de relatie met de klant centraal moet staan in al hun activiteiten. In dit COVID-19 jaar vermelden ze ook allemaal het belang van veiligheid en hygiëne, zowel voor henzelf als voor de klanten. Medewerkers weten wat van hen verwacht wordt.

Check op de kwaliteit van de werkzaamheden gebeurt via controles. Interne controles (DKS) worden uitgevoerd door de eigen leidinggevenden; externe controles (VSR) door een door Stad Gent aangestelde externe organisatie.

Over de resultaten wordt teruggekoppeld aan Atalian (projecten Stad Gent). De District Managers ontvangen het rapport en koppelen terug naar de betrokken medewerkers waar nodig.

De rapportage bestaat uit drie onderdelen

- Het resultaat van de VSR-controleronde met aanbevelingen, algemene opmerkingen en conclusies.
- Een historisch overzicht van de controleronde per categorie.
- Een grafische weergave van het kwaliteitsverloop per categorie.

### **Feedback**

Voor leidinggevend en bedienden wordt gewerkt met een jaarlijks evaluatiegesprek dat door de leidinggevende en de betrokken medewerker wordt voorbereid. Hierin worden enerzijds de prestaties van het afgelopen jaar besproken en anderzijds de doelstellingen voor het komende jaar vastgelegd. Nieuwe opleidingsbehoeften worden hier gedetecteerd en vastgelegd. Evaluatiegesprekken zijn duidelijke voorbeelden van tweerichtings-

communicatie. Medewerkers zien het evaluatiegesprek als een gesprek met een duidelijk toegevoegde waarde.

Voor de arbeiders is er een algemene evaluatie en observatie die wordt geformaliseerd en gekoppeld is aan veiligheidscampagnes en het VGM-plan (specifiek per klant). De evaluatie gebeurt op niveau van de werf met alle medewerkers samen, daarna apart door de District Managers.

Nieuwe schoonmakers worden van nabij opgevolgd en hebben na één en na zes maanden evaluatiemomenten met hun District Manager. Verderop worden ze door middel van feedback op hun prestaties door de leidinggevenden op de werkvloer begeleid. Nacontroles zijn stevast feedbackmomenten. Goede prestaties worden vermeld; aandachtspunten worden individueel met de betrokken medewerker besproken.

De bijna dagelijkse contacten (telefonisch, sms of face-to-face) die leidinggevenden hebben met hun medewerkers stelt hen in staat veel informele feedback te geven en kort op de bal te spelen. Hieruit kunnen medewerkers aangeven hoe ze worden bijgestuurd en ontwikkeld in hun vaardigheden en gedragingen op de werkvloer.

### **Aandachtspunt ter verbetering voor deze indicator heeft betrekking op**

De scores op de vragen gerelateerd aan het hebben van een gesprek met de leidinggevende over objectieven enerzijds en performantie anderzijds scoren relatief lager en zijn een aandachtspunt. Hier is een duidelijke correlatie met het derde thema onder deze indicator. De cijfers zijn op zich niet slecht maar zijn lager dan alle andere in dit assessment.

### **Resultaat Indicator 4**

De resultaten van het online assessment zijn verder uitgewerkt en onderzocht tijdens de contextmeeting, de documentatie audit en de interviews.

Na een algemene evaluatie in de verschillende fases van het project is de positie van Atalian (projecten Stad Gent) voor de drie thema's in deze indicator

- Thema 1: Doelen stellen: **ESTABLISHED.**

Medewerkers begrijpen wat van hen wordt verwacht en hoe hun persoonlijke doelstellingen passen binnen de doelstellingen van de organisatie. Mensen worden regelmatig beoordeeld op basis van deze doelstellingen.

- Thema 2: High Performance aanmoedigen: **ESTABLISHED.**

Directe leidinggevenden investeren tijd in het performance management en zorgen ervoor dat mensen begrijpen hoe dit proces werkt. Ze hebben open en eerlijke gesprekken met mensen over hun prestaties.

- Thema 3: Prestaties meten en beoordelen: **ESTABLISHED.**

Prestaties van medewerkers worden regelmatig gemeten en beoordeeld op basis van doelstellingen en mensen krijgen feedback op hun prestaties. De waarden van de organisatie worden gebruikt om het gedrag van mensen te beoordelen.

- **TOTALE SCORE VOOR INDICATOR 4: ESTABLISHED.**

## Indicator 5: High performance erkennen en belonen

### Online assessment – Per thema

|                                                                        | Strongly agree | Agree | Somewhat agree | Neither agree nor disagree | Somewhat disagree | Disagree | Strongly disagree | Average Indicator Score <sup>?</sup> | Difference from IIP Average <sup>?</sup> | ▼ |
|------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|---|
| INDICATOR 5<br>Recognising and rewarding high performance <sup>^</sup> | 35.7%          | 43.4% | 8.2%           | 10.2%                      | 0.0%              | 1.0%     | 1.5%              | 6                                    | +0.8 <sup>?</sup>                        |   |
| THEME<br>Designing an approach to recognition and reward <sup>▼</sup>  | 34.7%          | 38.8% | 6.1%           | 18.4%                      | 0.0%              | 2.0%     | 0.0%              | 5.8                                  | +0.9 <sup>?</sup>                        |   |
| THEME<br>Adopting a culture of recognition <sup>▼</sup>                | 38.8%          | 40.8% | 10.2%          | 6.1%                       | 0.0%              | 0.0%     | 4.1%              | 6                                    | +0.5 <sup>?</sup>                        |   |
| THEME<br>Recognising and rewarding people <sup>▼</sup>                 | 34.7%          | 46.9% | 8.2%           | 8.2%                       | 0.0%              | 1.0%     | 1.0%              | 6                                    | +1.0 <sup>?</sup>                        |   |

- Algemene score voor de indicator is 6.0.
- De algemene score is hoog boven de algemene benchmark (5.2).
- Hoge scores op de drie thema's die allemaal de benchmark ruim overschrijden met 5.8, 6.0 en 6.0.

### Online assessment – Per vraag

## Indicator 5: Recognising and rewarding high performance

|                                                         | Strongly agree | Agree | Somewhat agree | Neither agree nor disagree | Somewhat disagree | Disagree | Strongly disagree |
|---------------------------------------------------------|----------------|-------|----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| <b>Base Questions</b>                                   |                |       |                |                            |                   |          |                   |
| I am consistently recognised when I exceed expectations | 36.7%          | 38.8% | 12.2%          | 10.2%                      | 0.0%              | 2.0%     | 0.0%              |
| I get appropriate recognition for the work I do         | 32.7%          | 55.1% | 4.1%           | 6.1%                       | 0.0%              | 0.0%     | 2.0%              |
| I feel appreciated for the work I do                    | 38.8%          | 40.8% | 10.2%          | 6.1%                       | 0.0%              | 0.0%     | 4.1%              |
| I am rewarded in ways that match my motivations         | 34.7%          | 38.8% | 6.1%           | 18.4%                      | 0.0%              | 2.0%     | 0.0%              |

Het online assessment toont op de vragen onder deze vijfde indicator hoge scores.

- Bijzondere prestaties worden op consistente wijze erkend: achtentachtig procent van de medewerkers scoort positief.
- Ik krijg voldoende erkenning voor het werk dat ik doe: tweeënnegentig procent van de medewerkers scoort positief.
- Ik voel mij gewaardeerd voor het werk dat ik doe: negentig procent van de medewerkers voelt zich gewaardeerd.
- De manier waarop ik gewaardeerd word, motiveert me: tachtig procent van de medewerkers komt tot een positieve beoordeling.

### **Erkenning en waardering**

Het belonings-, waarderings- en arbeidsvoorwaardenbeleid is helder en wordt eerlijk toegepast. Medewerkers kennen het. Medewerkers krijgen een eerlijk en marktconform loon via de toepassing van de barema's van paritair comité 121. Het zijn deze barema's die het brutoloon bepalen. Extra vergoedingen worden toegekend bij het leveren van buitengewone prestaties. Medewerkers krijgen vakantiegeld en een eindejaarspremie. Vervoerskosten worden terugbetaald. Medewerkers spreken zich positief uit over een correcte en tijdige betaling van het loon.

Administratieve medewerkers en leidinggevenden hebben een vast loon (binnen marktconforme loonvorken) aangevuld met een aantal extralegale voordelen (hospitalisatieverzekering; groepsverzekering; maaltijd- en ecocheques). Een variabel loon gelinkt aan targets is mogelijk. Een bonus wordt uitbetaald indien voldaan wordt aan een aantal parameters (omzet; net operating profit; inzet jobstudenten).

Het gevoel van erkenning en waardering is aanwezig binnen Atalian (projecten Stad Gent). Medewerkers kunnen hiervan diverse voorbeelden geven: symbolische schouderklopje; berichtje op de Dag van de Schoonmaak; informele dagelijkse omgang tussen management en medewerkers; creatie van een positieve werksfeer; erkenning voor jubilarissen; deelname aan opleidingen; sms'je en vermelding in het logboek na een goede prestatie; attentie bij speciale gelegenheden als Pasen, Kerstmis en Nieuwjaar; aandacht voor de persoonlijke levenssfeer van de medewerker; organisatie van een jaarlijks personeelsfeest ('win-win') en ontbijt. Voor extra-prestaties wordt al eens een extraatje voorzien (bv. Merci-chocolaatjes voor de inzet tijdens de COVID-19 crisis). Medewerkers ervaren respect en worden door de werkgever op een positieve manier gemotiveerd.

Wanneer drie opeenvolgende VSR-controles telkens een positief resultaat opleveren, krijgen de medewerkers van de betrokken werf een fruit- of ontbijtmand als teken van waardering voor de goede prestaties.

Het gebruik van goede producten en materialen enerzijds en de aandacht voor de persoonlijke beschermingsmiddelen anderzijds worden door de medewerkers gezien als een uiting van appreciatie voor hun werk.

Er wordt eveneens vastgesteld dat medewerkers ook vaak als personeelslid van de klant aanzien worden en ook van die kant uit erkenning en waardering ontvangen.

Door het feit dat leidinggevenden op regelmatige tijdstippen aanwezig zijn op de werven is er een goed persoonlijk contact met de verschillende medewerkers en kan op een pro-

actieve manier ingespeeld worden op zowel professionele als privé-noden van de medewerkers.

Leidinggevend en begrijpen wat hun mensen motiveert en houden hier rekening mee bij beloning en waardering. Ze kunnen beschrijven hoe zij individuele en teamsuccessen en –prestaties belonen en waarderen en hoe ze medewerkers aanmoedigen om ook elkaars bijdragen aan het team en aan de organisatie te erkennen.

Het gevoel van erkenning en waardering is aanwezig bij de Atalian (projecten Stad Gent) -medewerkers. Ze kunnen hiervan diverse voorbeelden geven; materieel en immaterieel.

## **Health& Wellbeing**

Atalian (projecten Stad Gent) besteedt aandacht aan een goede balans tussen werk en privé van de medewerkers en past dit beleidsmatig toe. Hierbij geldt een zekere vorm van pragmatisme ("geven en nemen"). Er is aandacht voor de persoonlijke levenssfeer van de medewerkers. Veel medewerkers kunnen hier concrete voorbeelden van geven: begrip voor familiale omstandigheden; tewerkstelling dicht bij de werkplaats.

Atalian (projecten Stad Gent) heeft aandacht voor de veiligheid en het welzijn van de medewerkers. Het heeft een beleid met betrekking tot bescherming tegen geweld, pesten en ongewenst seksueel gedrag. Er is aandacht voor het ergonomisch werken. Er is de veiligheidscampagne 2019–2021 en het jaaractieplan 2020. Veiligheid en gezondheid zijn ieders bekommernis.

Atalian (projecten Stad Gent) wordt ervaren als een warme en menselijke organisatie.

## **COVID-19**

De COVID-19 periode is voor Atalian (projecten Stad Gent) een uitdagende periode. Als gevolg van overheidsmaatregelen, klanteneisen en de problematiek van isolatie en quarantaine dienen plannen permanent aangepast te worden en vraagt de begeleiding van het schoonmaakpersoneel extra inspanningen van de leidinggevend en de administratie.

Atalian (projecten Stad Gent) heeft zich in deze ook duidelijk een Investors in People-organisatie getoond

- De nodige PBM's (mondmasker, handschoenen, alcoholgels, ontsmettingsmiddelen) worden voorzien om de medewerkers in de meest veilige omstandigheden te laten werken.
- Verhoogde communicatie en sensibilisering via diverse Safety Flashes (griep, corona, afstand houden, transport, reiniging en ontsmetting, werkhervatting na verlof, toegang tot het gebouw).
- De "High touch"-aanpak (meerdere reinigingen per dag op plaatsen met een verhoogd risico op besmettingsoverdracht op de locaties) waardoor een maximale tewerkstelling kan gegarandeerd worden en economische werkloosheid zoveel mogelijk vermeden wordt.
- Het tonen van waardering door middel van een klein geschenkje (Merci-chocolade).
- Het organiseren van opleidingen werd sterk bemoeilijkt. Atalian bleef echter niet bij de pakken zitten en maakte van 2020 het jaar van interne verrijking. Via digitale



platformen en kleine vergaderingen werd kennis over de bedrijfseigen software-programma's gedeeld onder de bedienden. Hierdoor blijft het bedrijf zichzelf verder evolueren en voelen de bedienden zich nog meer bekwaam in hun vakgebied.

### **Resultaat Indicator 5**

De resultaten van het online assessment zijn verder uitgewerkt en onderzocht tijdens de contextmeeting, de documentatie audit en de interviews.

Na een algemene evaluatie in de verschillende fases van het project is de positie van Atalian (projecten Stad Gent) voor de drie thema's in deze indicator

- Thema 1: Een aanpak voor erkenning en beloning ontwikkelen: **ADVANCED.**

De manier waarop de organisatie mensen erkent en beloont, ondersteunt haar doelen. Het management beoordeelt voortdurend hoe de organisatie haar mensen erkent en beloont. De aanpak van erkennen en belonen is flexibel en op maat om tegemoet te komen aan de persoonlijke motivatie van mensen.

- Thema 2: Een cultuur van erkenning implementeren: **ADVANCED.**

De organisatie heeft een passende en heldere aanpak voor erkenning en beloning. Individuele en teamprestaties worden beloon en gevierd met materiële of immateriële voordelen die overal op dezelfde manier gelden.

- Thema 3: Mensen erkennen en belonen: **ADVANCED.**

Mensen weten hoe zij worden erkend en beloond. Mensen worden erkend voor zowel gedrag als prestaties en dit op formele en informele manier wat hen stimuleert om hun uiterste best te doen.

- **TOTALE SCORE VOOR INDICATOR 5: ADVANCED.**

## Indicator 6: Structureren van het werk

### Online assessment – Per thema

|                                           | Strongly agree | Agree | Somewhat agree | Neither agree nor disagree | Somewhat disagree | Disagree | Strongly disagree | Average Indicator Score ⓘ | Difference from IIP Average ⓘ | ✓ |
|-------------------------------------------|----------------|-------|----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|---------------------------|-------------------------------|---|
| INDICATOR 6<br>Structuring work ^         | 39.3%          | 40.3% | 7.7%           | 7.1%                       | 0.5%              | 2.0%     | 3.1%              | 5.9                       | 0.0 ⓘ                         |   |
| THEME<br>Designing roles v                | 28.6%          | 41.8% | 11.2%          | 11.2%                      | 1.0%              | 2.0%     | 4.1%              | 5.6                       | -0.2 ⓘ                        |   |
| THEME<br>Creating autonomy in roles v     | 53.1%          | 38.8% | 4.1%           | 2.0%                       | 0.0%              | 0.0%     | 2.0%              | 6.4                       | +0.4 ⓘ                        |   |
| THEME<br>Enabling collaborative working v | 46.9%          | 38.8% | 4.1%           | 4.1%                       | 0.0%              | 4.1%     | 2.0%              | 6.1                       | +0.1 ⓘ                        |   |

- Algemene score voor de indicator is 5.9.
- De algemene score evenaart de algemene benchmark (5.9).
- Evenredige scores voor de thema's 2 en 3 met scores van 6.4 en 6.1 die boven de benchmark gaan.
- Het eerste thema scoort iets lager – maar nog steeds hoog – met een score van 5.6 en gaat onder de benchmark.

### Online assessment – Per vraag

#### Indicator 6: Structuring work

|                                                                   | Strongly agree | Agree | Somewhat agree | Neither agree nor disagree | Somewhat disagree | Disagree | Strongly disagree |
|-------------------------------------------------------------------|----------------|-------|----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| <b>Base Questions</b>                                             |                |       |                |                            |                   |          |                   |
| I am able to develop the skills I need to progress                | 32.7%          | 38.8% | 12.2%          | 8.2%                       | 2.0%              | 2.0%     | 4.1%              |
| I have the right level of responsibility to do my job effectively | 53.1%          | 38.8% | 4.1%           | 2.0%                       | 0.0%              | 0.0%     | 2.0%              |
| My role enables me to work well with others                       | 46.9%          | 38.8% | 4.1%           | 4.1%                       | 0.0%              | 4.1%     | 2.0%              |
| My work is interesting                                            | 24.5%          | 44.9% | 10.2%          | 14.3%                      | 0.0%              | 2.0%     | 4.1%              |

Het online assessment toont op de vragen onder deze zesde indicator hoge scores op de vier vragen. Rollen zijn binnen de organisatie goed omschreven en laten een goede samenwerking toe. Rollen geven voldoende verantwoordelijkheid waarbij medewerkers gebruik kunnen maken van hun vaardigheden en competenties.

- Ik kan die vaardigheden ontwikkelen die nodig zijn om door te groeien: vierentachtig procent van de medewerkers spreekt zich positief uit.
- Ik beschik over het correcte niveau van verantwoordelijkheid om mijn job effectief te kunnen uitvoeren: hoge score van vierennegentig procent.
- Mijn rol laat me toe om goed samen te werken met anderen: negentig procent van de medewerkers spreekt zich positief uit.
- Ik heb interessant werk: tachtig procent van de medewerkers spreekt zich positief uit.

### **Structuur**

Het organigram van Atalian (projecten Stad Gent) geeft een duidelijk overzicht van de manier waarop de organisatie gestructureerd is.

### **Functiebeschrijvingen**

Alle leidinggevendenden (Area en Regio Manager; District Managers) en office medewerkers beschikken over een duidelijke functiebeschrijving waarin taken en verantwoordelijkheden zijn opgenomen.

De rollen en verantwoordelijkheden van de schoonmaker zijn ook duidelijk beschreven en bekend gemaakt via de functiebeschrijving (doel – resultaatsgebieden – competenties en vereisten – plaats in het organogram), de werkbeschrijvingen en de taakfiches. Er zijn duidelijke verwachtingen naar de medewerkers toe rond het imago van Atalian (projecten Stad Gent).

Daarnaast is er in de basisopleiding aandacht voor de do's en don'ts van de schoonmaker

- Do's
  - Beschikken over een ruime productkennis en vaardigheid hebben met schoonmaaktechnieken.
  - Zorgen voor een correcte uitvoering van het werk volgens de opgestelde planning.
  - Altijd een goede kwaliteit afleveren.
  - Een verzorgd voorkomen hebben, correct zijn in de omgang met collega's en discreet in de omgang met het personeel van de klant.
  - Fier zijn op het gepresteerde werk, alert zijn voor problemen, flexibel zijn en initiatief nemen.
  - Tevreden zijn met de job en zichzelf op een positieve manier identificeren met Atalian.

- Don'ts
  - Te laat komen.
  - Bellen tijdens het werk (noch GSM, noch telefoon van de klant).
  - Roken, drinken, eten buiten in de daartoe voorziene pauzes.
  - Alcoholische dranken nuttigen.
  - Werkkar en lokaal vuil en rommelig achter laten.
  - Machines slecht onderhouden, slecht 'behandelen'.
  - Veiligheidsvoorschriften niet volgen.
  - Arbeidskledij niet verzorgen.
  - Gepaste persoonlijke beschermingsmiddelen niet dragen.

### **Resultaten Indicator 6**

De resultaten van het online assessment zijn verder uitgewerkt en onderzocht tijdens de contextmeeting, de documentatie audit en de interviews.

Na een algemene evaluatie in de verschillende fases van het project is de positie van Atalian (projecten Stad Gent) voor de drie thema's in deze indicator

- Thema 1: Rollen ontwerpen: **ADVANCED.**

Rollen zijn ontworpen om de doelen van de organisatie te realiseren door het creëren van een heldere aanspreekbaarheid waardoor dubbel werk van individuen of teams wordt voorkomen. Ze bieden mensen interessant werk en voor elke rol is duidelijk welke vaardigheden en competenties nodig zijn. Rollen zijn ontworpen om mensen te helpen bij het ontwikkelen van vaardigheden en competenties die nodig zijn om door te groeien.

- Thema 2: Autonomie creëren in rollen: **ADVANCED.**

Elke rol is gekoppeld aan duidelijke bevoegdheden. Beleid en werkwijzen ondersteunen mensen om beslissingen te nemen die nodig zijn om hun rol te kunnen invullen enerzijds en zijn anderzijds zo op elkaar afgestemd dat ze mensen helpen om zich persoonlijk eigenaar te voelen en om snel en doeltreffend te werken.

- Thema 3: Samenwerken ondersteunen: **ADVANCED.**

Het is duidelijk hoe rollen mensen in staat stellen om samen te werken aan het bereiken van de doelstellingen van de organisatie enerzijds en om informatie en deskundigheid te delen anderzijds. Open communicatie en flexibele werkwijzen maken het gemakkelijk om door de hele organisatie effectief samen te werken.

- **TOTALE SCORE VOOR INDICATOR 6: ADVANCED.**

## Indicator 7: Competenties ontwikkelen

### Online assessment – Per thema

|                                                                    | Strongly agree | Agree | Somewhat agree | Neither agree nor disagree | Somewhat disagree | Disagree | Strongly disagree | Average Indicator Score <sup>?</sup> | Difference from IIP Average <sup>?</sup> | ✓ |
|--------------------------------------------------------------------|----------------|-------|----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|---|
| INDICATOR 7<br>Building capability <sup>^</sup>                    | 31.8%          | 45.7% | 7.8%           | 11.8%                      | 0.4%              | 1.2%     | 1.2%              | 5.9                                  | +0.4 <sup>?</sup>                        |   |
| THEME<br>Understanding peoples' potential <sup>∨</sup>             | 31.6%          | 44.9% | 7.1%           | 12.2%                      | 1.0%              | 2.0%     | 1.0%              | 5.8                                  | +0.3 <sup>?</sup>                        |   |
| THEME<br>Supporting learning and development <sup>∨</sup>          | 36.7%          | 45.9% | 6.1%           | 11.2%                      | 0.0%              | 0.0%     | 0.0%              | 6.1                                  | +0.4 <sup>?</sup>                        |   |
| THEME<br>Deploying the right people at the right time <sup>∨</sup> | 22.4%          | 46.9% | 12.2%          | 12.2%                      | 0.0%              | 2.0%     | 4.1%              | 5.6                                  | +0.3 <sup>?</sup>                        |   |

- Algemene score voor de indicator is 5.9.
- De algemene score is boven de algemene benchmark (5.5).
- Het tweede thema scoort 6.1 en is boven de benchmark.
- Het eerste en derde thema scoren 5.8 en 5.6 en zijn eveneens boven de benchmark.

### Online assessment – Per vraag

#### Indicator 7: Building capability

|                                                                        | Strongly agree | Agree | Somewhat agree | Neither agree nor disagree | Somewhat disagree | Disagree | Strongly disagree |
|------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| <b>Base Questions</b>                                                  |                |       |                |                            |                   |          |                   |
| I know how my organisation invests in learning and development         | 32.7%          | 49.0% | 6.1%           | 12.2%                      | 0.0%              | 0.0%     | 0.0%              |
| I have opportunities to learn at work                                  | 34.7%          | 40.8% | 6.1%           | 14.3%                      | 0.0%              | 2.0%     | 2.0%              |
| I make use of my organisation's learning and development opportunities | 28.6%          | 49.0% | 8.2%           | 10.2%                      | 2.0%              | 2.0%     | 0.0%              |
| My manager thinks it is important that I develop my skills             | 40.8%          | 42.9% | 6.1%           | 10.2%                      | 0.0%              | 0.0%     | 0.0%              |
| People are selected for roles based on their skills and abilities      | 22.4%          | 46.9% | 12.2%          | 12.2%                      | 0.0%              | 2.0%     | 4.1%              |

Het online assessment toont op de vragen onder deze zevende indicator hoge scores.

- Ik weet hoe mijn organisatie investeert in leren en ontwikkelen: achtentachtig procent van de medewerkers spreekt zich positief uit.
- Ik heb de kans te leren op het werk: tweeëntachtig procent van de medewerkers spreekt zich positief uit.
- Ik maak gebruik van de opleidings- en ontwikkelmogelijkheden die de organisatie mij biedt: zesentachtig procent van de medewerkers spreekt zich positief uit.
- Mijn leidinggevende vindt het belangrijk dat ik mijn competenties ontwikkel: negentig procent van de medewerkers spreekt zich positief uit.
- Medewerkers worden geselecteerd voor rollen gebaseerd op hun vaardigheden en mogelijkheden: score haalt tweeëntachtig procent.

### **Algemeen**

De werknemers van Atalian (projecten Stad Gent) vormen het menselijk kapitaal van het bedrijf, dat in al haar complexiteit moet worden beheerd en behouden. Atalian (projecten Stad Gent) biedt aan haar werknemers een werkomgeving waarin ze zich kunnen ontplooiën waardoor opleiding hoog in het vaandel gedragen wordt. Ze baseert zich hiervoor onder andere op het algemeen opleidingsplan 2020-2021 van Atalian.

De opleidingsinspanningen leiden tot een duurzame relatie zowel tussen Atalian en haar medewerkers als tussen Atalian en haar klanten.

### **Leren en ontwikkelen**

De arbeiders van Atalian (projecten Stad Gent) dienen de nodige opleiding te hebben gevolgd voor de correcte uitvoering van hun functie. Elke basisederwerker neemt deel aan het onthaalprogramma en indien voldaan wordt aan de vooropgestelde eisen, aan de basisopleiding schoonmaak van vijfentwintig uur die is onderverdeeld in zes modules: basisinformatie Atalian; basiskennis producten en veiligheid, kwaliteit & milieu; ergonomie in de schoonmaak; materialen en machines; basistechnieken; praktijkstage. Daarnaast organiseert Atalian (projecten Stad Gent) andere (veelal interne) (opfrissings)opleidingen waarbij de praktijkgerichtheid ervan een belangrijke plaats inneemt: schoonmaaktechnieken, producten, ergonomie, veiligheid.

Op regelmatige basis krijgen alle operationele schoonmakers een toolboxmeeting/herhalingsopleiding die wordt gegeven door hun District Manager. In deze meetings wordt telkens een thema rond veiligheid, gezondheid, kwaliteit, milieu, ... verder uitgediept.

Medewerkers leren ook via on-the-job training en via hun peter/meter. Met Cevora en leveranciers zijn er samenwerkingen in functie van opleidingen rond producten en machines.

Het jaarlijks evaluatiedocument voor de bedienden voorziet eveneens ruimte voor het formuleren van eventuele opleidingsbehoeften. De consolidering ervan vormt een input naar leren en ontwikkelen toe. Voor bedienden zijn er specifieke opleidingsinitiatieven die hen helpen in hun dagelijkse activiteiten en zorgen voor persoonlijke groei.

De inspanningen die worden geleverd op het vlak van de opleiding zijn zowel van formele (klassieke opleidingen zoals bijvoorbeeld de basisopleidingen voor de schoonmakers) als van informele aard (zoals de on-the-job-training door peter en meter).

Er is tevredenheid van de leidinggevenden en de medewerkers over de geboden leer- en ontwikkelkansen en de kwaliteit ervan. Leidinggevenden en medewerkers geven diverse voorbeelden van hoe concreet in hun behoeften is voorzien, kunnen aangeven wat ze hebben bijgeleerd en hoe ze dat hebben kunnen toepassen in hun dagelijkse activiteiten: 25 uur-opleiding, opleiding ergonomie, veiligheid; DKS; schoonmaakmachines en -producten.

De praktische toepasbaarheid en het daadwerkelijk toepassen van de aangeleerde competenties worden gecheckt op de werkvloer tijdens de uitoefening van de dagelijkse activiteiten en wordt besproken tijdens de diverse evaluatie- en feedbackmomenten.

Hierdoor is er ook een grote motivering om het geleerde effectief in de praktijk te kunnen omzetten. Medewerkers krijgen hierop een positieve feedback en valorisering en ervaren zo een erkenning voor de geleverde inspanningen op vlak van leren en ontwikkelen.

### **Recrutering en selectie**

Wanneer uitbreiding nodig is bij de schoonmakers, wordt eerst gekeken om reeds aanwezige medewerkers meer uren werk te geven. Recrutering en selectie gebeurt via verschillende kanalen: spontane sollicitaties, aanspreken van bekenden, overname van werknemers bij een switch van toegekende bestekken en via de VDAB. Met kandidaat-werknemers wordt door de directe leidinggevende een gesprek gevoerd.

Solliciterende leidinggevenden en bedienden hebben eerst een gesprek met HR; leidinggevenden ondergaan daarna een assessment. Er is ook steeds een gesprek met het management.

De aanwervingen gebeuren op basis van de juiste competenties maar vooral op basis van de correcte en vanuit de waarden van de organisatie sterk nagestreefde motivatie, drive en talenten enerzijds en de fit met de organisatiecultuur anderzijds; dit alles in een sfeer van objectiviteit. Er wordt steeds gecheckt of sollicitanten persoonlijke waarden beleven die aansluiten bij de kernwaarden van Atalian (projecten Stad Gent).

### **Onthaal nieuwe medewerkers**

Het onthaal van nieuwe medewerkers is professioneel uitgewerkt en draagt bij tot een snelle integratie van de medewerkers. Atalian (projecten Stad Gent) wil medewerkers zich zo snel mogelijk thuis laten voelen.

Het onthaal van nieuwe medewerkers wordt uitvoerig beschreven in de onthaalprocedure. Elke nieuwe schoonmaker ontvangt op zijn eerste werkdag bij Atalian (projecten Stad Gent) een onthaalbrochure en krijgt een peter of meter toegewezen terwijl gestart wordt met een werkbespreking. Dit onthaalprogramma stelt de schoonmaker in staat om zich snel en degelijk te integreren in de maatschappij en de nodige kennis op te doen over de algemene en werf-specifieke veiligheidsvoorschriften, kwaliteitsrichtlijnen en milieubewust gedrag. Medewerkers leren on-the-job door mee te lopen met ervaren collega's.

Alle medewerkers stappen in de basisopleiding in. Doelstelling is om alle werknemers binnen het jaar na de indiensttreding die opleidingstraject in de Atalian University aan te bieden. Het opleidingstraject voorziet zes modules, gegeven door professionele trainers

- Module 1 – Basisinformatie Atalian + voorstelling syndicale werking.
- Module 2 – Kennis van de schoonmaakproducten + Safety-Quality-Environment.
- Module 3 – Ergonomie in de schoonmaak.
- Module 4 – Materialen en machines.
- Module 5 – Schoonmaaktechnieken.
- Module 6 -Stage en test op de werkvloer.

De recentst in dienst genomen medewerkers (volledig nieuw of na overname) spreken zich heel positief uit over hun onthaal en integratie in de groep.

### **Retentie**

In het kader van een retentiebeleid, worden bediendenvacatures steeds eerst intern bekend gemaakt. Op deze manier wordt er ruimte geschapen voor zelfontplooiing en ontwikkeling van de competenties die reeds in huis aanwezig zijn.

### **Resultaat Indicator 7**

De resultaten van het online assessment zijn verder uitgewerkt en onderzocht tijdens de contextmeeting, de documentatie audit en de interviews.

Na een algemene evaluatie in de verschillende fases van het project is de positie van Atalian (projecten Stad Gent) voor de drie thema's in deze indicator

- Thema 1: Onderkennen van menselijk potentieel: **ESTABLISHED.**

Leidinggevendenden voeren gesprekken met hun medewerkers en talenten worden geïdentificeerd. Passende leer- en ontwikkelbehoeften worden vastgesteld. Leer- en ontwikkelmogelijkheden zijn ter beschikking en stellen mensen in staat hun volle talent in te zetten in lijn met de organisatiedoelen.

- Thema 2: Faciliteren van leren en ontwikkelen: **ESTABLISHED.**

Advies- en begeleidingsmogelijkheden op het gebied van leren en ontwikkelen worden in de organisatie gecommuniceerd. Medewerkers krijgen de mogelijkheid en de ondersteuning om nieuwe kennis en vaardigheden in de praktijk te brengen.

- Thema 3: Inzetten van de juiste mensen op het juiste moment: **ESTABLISHED.**

Werving en selectie is eerlijk, efficiënt, effectief en afgestemd op de organisatiedoelstellingen. Personeelsplanning wordt actief ingezet ter ondersteuning van de organisatiedoelstellingen.

- **TOTALE SCORE VOOR INDICATOR 7: ESTABLISHED.**



## Indicator 8: Continu verbeteren en vernieuwen

### Online assessment – Per thema

|                                                            | Strongly agree | Agree | Somewhat agree | Neither agree nor disagree | Somewhat disagree | Disagree | Strongly disagree | Average Indicator Score ⓘ | Difference from IIP Average ⓘ | ✓ |
|------------------------------------------------------------|----------------|-------|----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|---------------------------|-------------------------------|---|
| INDICATOR 8<br>Delivering continuous improvement ^         | 29.6%          | 47.4% | 9.2%           | 11.7%                      | 0.5%              | 0.5%     | 1.0%              | 5.9                       | +0.3 ⓘ                        |   |
| THEME<br>Improving through internal and external sources v | 34.7%          | 46.9% | 8.2%           | 10.2%                      | 0.0%              | 0.0%     | 0.0%              | 6.1                       | +0.2 ⓘ                        |   |
| THEME<br>Creating a culture of continuous improvements v   | 24.5%          | 49.0% | 11.2%          | 13.3%                      | 0.0%              | 1.0%     | 1.0%              | 5.8                       | +0.3 ⓘ                        |   |
| THEME<br>Encouraging innovation v                          | 34.7%          | 44.9% | 6.1%           | 10.2%                      | 2.0%              | 0.0%     | 2.0%              | 5.9                       | +0.5 ⓘ                        |   |

- Algemene score voor de indicator is 5.9.
- De algemene score is boven de algemene benchmark (5.6).
- Gelijkaardige scores voor de drie thema's met respectievelijke score van 6.1, 5.8 en 5.9; alle drie de benchmark overschrijdend.

### Online assessment – Per vraag

## Indicator 8: Delivering continuous improvement

|                                                      | Strongly agree | Agree | Somewhat agree | Neither agree nor disagree | Somewhat disagree | Disagree | Strongly disagree |
|------------------------------------------------------|----------------|-------|----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| <b>Base Questions</b>                                |                |       |                |                            |                   |          |                   |
| I look for improvement ideas from my colleagues      | 34.7%          | 46.9% | 8.2%           | 10.2%                      | 0.0%              | 0.0%     | 0.0%              |
| I am encouraged to improve the way I do things       | 22.4%          | 59.2% | 6.1%           | 10.2%                      | 0.0%              | 2.0%     | 0.0%              |
| I am responsible for improving the way we do things  | 26.5%          | 38.8% | 16.3%          | 16.3%                      | 0.0%              | 0.0%     | 2.0%              |
| I am trusted to try new approaches in the way I work | 34.7%          | 44.9% | 6.1%           | 10.2%                      | 2.0%              | 0.0%     | 2.0%              |

Het online assessment toont op de vragen onder deze achtste indicator hoge scores. Medewerkers geven aan medeverantwoordelijk te zijn voor het verbeteren van de werkwijzen en processen. Ze doen dit door ideeën aan te brengen binnen een kader van continue verbetering.

- Ik zoek naar verbetermogelijkheden bij mijn collega's: score van negentig procent.
- Ik word aangemoedigd om mijn manier van werken te verbeteren: achtentachtig procent van de medewerkers is positief hierover.
- Ik ben verantwoordelijk voor het verbeteren van onze werkwijzen: tweeëntachtig procent van de medewerkers is positief hierover.
- Ik word vertrouwd om nieuwe manieren van werken uit te proberen: vierentachtig procent van de medewerkers is positief hierover.

### **Benchmarking**

De leiding van Atalian (projecten Stad Gent) kan beschrijven hoe er gebruik gemaakt wordt van informatie uit interne en externe beoordelingen om haar beleid op vlak van management en ontwikkeling van mensen te verbeteren. De organisatie is lid van de Algemene Belgische Schoonmaakunie en kan zich zo benchmarken binnen de sector. Dit gebeurt ook via de aanwezigheid op beurzen.

Via de VSR-controles vinden er externe audits plaats. Het management geeft aan gezond kritisch naar zichzelf te kijken.

Investors in People biedt een duidelijke meerwaarde als spiegel, leidraad en kapstok om veranderingen en verbeteringen aan op te hangen. Er kan duidelijk worden vastgesteld dat de aanbevelingen uit de eerdere assessments ter harte zijn genomen en aanleiding hebben gegeven tot het aanbrengen van verbeteringen in de desbetreffende processen.

### **Innovatie**

Gezien Atalians tweeledige doelstelling om hoge prestaties en differentiatie te behalen, was het voor hen vanzelfsprekend om een afdeling Innovatie te creëren, gewijd aan de observatie, het onderzoek en de optimalisatie van Atalians volledige aanbod aan oplossingen. Technologische innovatie zal steeds meer invloed hebben op de bedrijfsvoering. De mogelijkheden die verbonden zijn met geconnecteerde objecten, mobiele gereedschappen en robotica zullen waarschijnlijk de praktijken, economische modellen en bedrijfsaanbod beïnvloeden.

De missie van de afdeling Innovatie van Atalian is het identificeren, testen, valideren en implementeren van de meest nuttige innovaties voor hun klanten

- Anticiperen: monitor technologische vooruitgang op het gebied van robotica, internet van dingen en mobiliteit.
- Detecteren: identificeer, voor de verschillende business lines, innovatieve oplossingen die toegevoegde waarde en echt nut kunnen opleveren.
- Testen: confronteer deze oplossingen aan de realiteit van de verschillende bedrijfstakken om hun operationele en economische waarde te verifiëren.
- Verspreiden: stel nieuwe gekwalificeerde oplossingen voor die gehoor zullen hebben.

### **Continue verbeteren - Ideeënaanbreng**

- Via het geïntegreerd managementsysteem (kwaliteit, veiligheid en milieu) is Atalian een organisatie die een permanente reflex heeft op verbetering van de eigen organisatie en haar processen.
- Permanente kwaliteitscontroles geven aanleiding tot continue verbetering.
- De intentie om een omgeving te scheppen waarin iedereen wordt aangemoedigd ideeën aan te dragen om prestaties te verbeteren is aanwezig binnen Atalian (projecten Stad Gent). Medewerkers worden aangemoedigd deel te nemen aan ideeënaanbreng en hun mening te geven; ze doen dit via hun directe leidinggevende.
- Naar de aangebrachte ideeën van medewerkers wordt geluisterd en medewerkers ontvangen een feedback over het resultaat (ook wanneer een idee niet kan weerhouden worden). Implementatie gebeurt waar dit mogelijk is.

### **Resultaat Indicator 8**

De resultaten van het online assessment zijn verder uitgewerkt en onderzocht tijdens de contextmeeting, de documentatie audit en de interviews.

Na een algemene evaluatie in de verschillende fases van het project is de positie van Atalian (projecten Stad Gent) voor de drie thema's in deze indicator

- Thema 1: Verbeteren met behulp van interne en externe bronnen: **ADVANCED.**

De organisatie maakt gebruik van informatie uit in- en externe bronnen om de aansturing en ontwikkeling van mensen te verbeteren. Leidinggevendens kijken buiten de eigen organisatiekaders om te leren van de buitenwereld en kennis over het verbeteren van organisatieprestaties te introduceren.

- Thema 2: Creëren van een cultuur van continu verbeteren en vernieuwen: **ADVANCED.**

Mensen weten hoe zij kunnen bijdragen aan verbetering van hun eigen prestaties en aan de manier van werken in de organisatie. Ze worden aangemoedigd om nieuwe manieren van werken uit te proberen en ze leren van hun pogingen, fouten en successen. Medewerkers krijgen de ruimte om aanvaardbare risico's te nemen bij het zoeken naar nieuwe en innovatieve aanpakken.

- Thema 3: Stimuleren van innovatie: **ADVANCED.**

Medewerkers worden aangemoedigd om met nieuwe ideeën te komen en werken samen om ze te genereren. Mensen zijn gepassioneerd door innovatie en dragen vrijwillig nieuwe ideeën aan.

- **TOTALE SCORE VOOR INDICATOR 8: ADVANCED.**

## Indicator 9: Duurzaam succes nastreven

### Online assessment – Per thema

|                                               | Strongly agree | Agree | Somewhat agree | Neither agree nor disagree | Somewhat disagree | Disagree | Strongly disagree | Average Indicator Score ⓘ | Difference from IIP Average ⓘ | ✓ |
|-----------------------------------------------|----------------|-------|----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|---------------------------|-------------------------------|---|
| INDICATOR 9<br>Creating sustainable success ^ | 36.2%          | 48.5% | 7.1%           | 7.7%                       | 0.0%              | 0.0%     | 0.5%              | 6.1                       | +0.3 ⓘ                        |   |
| THEME<br>Focusing on the future v             | 39.8%          | 42.9% | 6.1%           | 10.2%                      | 0.0%              | 0.0%     | 1.0%              | 6.1                       | +0.3 ⓘ                        |   |
| THEME<br>Embracing change v                   | 28.6%          | 53.1% | 10.2%          | 8.2%                       | 0.0%              | 0.0%     | 0.0%              | 6                         | +0.4 ⓘ                        |   |
| THEME<br>Understanding the external context v | 36.7%          | 55.1% | 6.1%           | 2.0%                       | 0.0%              | 0.0%     | 0.0%              | 6.3                       | +0.4 ⓘ                        |   |

- Algemene score voor de indicator is 6.1.
- De algemene score is boven de algemene benchmark (5.8).
- Gelijkaardige scores voor de drie thema's met 6.1, 6.0 en 6.3, allemaal boven de benchmark.

### Online assessment – Per vraag

## Indicator 9: Creating sustainable success

|                                                  | Strongly agree | Agree | Somewhat agree | Neither agree nor disagree | Somewhat disagree | Disagree | Strongly disagree |
|--------------------------------------------------|----------------|-------|----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| <b>Base Questions</b>                            |                |       |                |                            |                   |          |                   |
| My organisation is a great place to work         | 53.1%          | 36.7% | 2.0%           | 6.1%                       | 0.0%              | 0.0%     | 2.0%              |
| My organisation has a plan for the future        | 26.5%          | 49.0% | 10.2%          | 14.3%                      | 0.0%              | 0.0%     | 0.0%              |
| My organisation embraces change                  | 28.6%          | 53.1% | 10.2%          | 8.2%                       | 0.0%              | 0.0%     | 0.0%              |
| My organisation has a positive impact on society | 36.7%          | 55.1% | 6.1%           | 2.0%                       | 0.0%              | 0.0%     | 0.0%              |

Het online assessment toont op de vragen onder deze negende en laatste indicator hoge scores. Een meerderheid ziet dat de werkgever open staat voor verandering. Een meerderheid van de medewerkers ziet dat de organisatie een plan heeft voor de toekomst om het succes te bestendigen en vinden Atalian (projecten Stad Gent) een fantastische plek om te werken.

- Mijn organisatie is een fantastische plaats om te werken: tweeënnegentig procent van de medewerkers is het eens en vindt Atalian (projecten Stad Gent) een fantastische plaats om te werken.
- Mijn organisatie heeft een plan voor de toekomst: zesentachtig procent van de medewerkers spreekt zich positief uit.
- Mijn organisatie staat open voor veranderingen: tweeënnegentig procent van de medewerkers spreekt zich positief uit.
- Mijn organisatie heeft een positieve impact op de maatschappij: bijna iedereen van de medewerkers is positief.

### **Verandering en toekomstgerichtheid**

Atalian (projecten Stad Gent) is gericht op de toekomst en is actief bezig met verandering. Door de continue inspanningen om de organisatie te verbeteren – zonder daarbij de strategie uit het oog te verliezen – is Atalian (projecten Stad Gent) een organisatie die quasi permanent in verandering is. Daarbij verliest ze de goede zaken niet uit het oog en houdt ze vast wat goed is.

Het management communiceert tijdig over veranderingen wat er mee voor zorgt dat er geen ongerustheid is bij de medewerkers over hun toekomst.

### **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)**

Atalian (projecten Stad Gent) neemt haar verantwoordelijkheid op in de maatschappij. Ze geeft kansen aan allochtonen (vaak niet-Nederlandskundig) die vanuit hun werkzaamheden bij de organisatie, ook stappen vooruitzetten in hun integratie en deelname aan de maatschappij. Atalian (projecten Stad Gent) zet verder in op het aanleren van de Nederlandse taal aan haar medewerkers via onder andere het schoonmaakwoordenboek, de bundel proper Nederlands en via Kompaan (taalcoaching op de vloer).

Samen met de VDAB loopt het IBO-programma. Niet-werkende werkzoekenden starten binnen Atalian (projecten Stad Gent) met een opleidingsprogramma op de werkvloer waarna ze een contract van onbepaalde duur krijgen. Tijdens dit opleidingsprogramma met een duurtijd van drie maanden werden al diverse medewerkers klaargestoomd tot professionele schoonmakers.

Organisatie en medewerkers leveren een positieve bijdrage aan het milieu. Producten waarmee schoongemaakt worden beantwoorden aan het principe van cradle-to-cradle.

### **Diversiteit**

Het bedrijf voert een diversiteitsbeleid en biedt evenredige kansen aan alle werknemers, ongeacht hun leeftijd, geslacht of nationaliteit. Het bedrijf ziet erop toe dat er geen discriminerende daden worden gesteld.

Reeds bij de selectie en aanwerving van nieuwe medewerkers engageert Atalian (projecten Stad Gent) ren zich om de meest competente kandidaat te selecteren, ongeacht leeftijd, origine, geslacht, religie of nationaliteit.

Zo creëert de organisatie een diverse beroepspopulatie die meteen ook een afspiegeling is van de markten en het brede klantengamma die het bedient.

Atalian (projecten Stad Gent) besteedt ruime aandacht aan lessen Nederlands voor allochtone medewerkers.

### **Resultaat Indicator 9**

De resultaten van het online assessment zijn verder uitgewerkt en onderzocht tijdens de contextmeeting, de documentatie audit en de interviews.

Na een algemene evaluatie in de verschillende fases van het project is de positie van Atalian (projecten Stad Gent) voor de drie thema's in deze indicator

- Thema 1: Richten op de toekomst: **ADVANCED.**

Leidinggevend communiceren toekomstige prioriteiten. Mensen vinden de organisatie een geweldige plek en willen bijdragen aan een succesvolle toekomst.

- Thema 2: Verandering omarmen: **ADVANCED.**

Veranderingen worden in de gehele organisatie tijdig en open gecommuniceerd. De voordelen van veranderingen worden gemeten en vastgelegd. Successen en mislukkingen worden open gecommuniceerd en gedeeld. Mensen die optimisme en gedrevenheid tonen worden als trekker van veranderingen aangewezen en zij ondersteunen anderen in het begrijpen en accepteren hiervan.

- Thema 3: Begrijpen van de externe context: **ADVANCED.**

Leidinggevend weten goed wie de stakeholders zijn in de gemeenschappen en in de markten die door de organisatie worden bediend. Het medewerkersbestand is divers en is een afspiegeling van de gemeenschappen en de markten die de organisatie bedient. Mensen begrijpen de relatie tussen de organisatie en de maatschappij.

- **TOTALE SCORE VOOR INDICATOR 9: ADVANCED.**

## Volgende stappen en belangrijkste data

Zoals in onderstaande tabel aangegeven, zal een Assessor een opvolgbezoek brengen aan Atalian (projecten Stad Gent) binnen een termijn van twaalf en vierentwintig maanden (respectievelijk in november 2021 en november 2022).

Scope en objectieven zullen steeds voorafgaandelijk vastgelegd worden.

| Atalian (projecten Stad Gent)<br>Accreditatiedatum | Atalian (projecten Stad Gent)<br>Review<br>Na Jaar 1 | Atalian (projecten Stad Gent)<br>Review<br>Na Jaar 2 | Atalian (projecten Stad Gent)<br>Einddatum<br>erkenning |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 20/11/2020                                         | 20/11/2021                                           | 20/11/2022                                           | 19/11/2023                                              |



0478 34 50 41



@EngelsPascal en #iipbe



[www.iipbenelux.eu](http://www.iipbenelux.eu)