

**“WE BRENGEN DE BEDRIJFS- EN
ACADEMISCHE WERELD BIJ ELKAAR”**



TINE VERHELST, FACULTY CLUB

Nu het bedrijfsleven en de universitaire wereld elkaar in toenemende mate de hand schudden, is de functie van de Leuvense Faculty Club ook een stuk veranderd: het is nu een netwerklocatie, waar ideeën uit wetenschap, ondernemerschap en cultuur worden uitgewisseld. De drijvende kracht achter die transformatie is Tine Verhelst, die de Faculty Club bijna vijftien jaar geleden begon te leiden.

Ooit was Faculty Club enkel toegankelijk voor de KU Leuven-professoren. Maar ondertussen heeft het een heel andere functie: het voormalige bedrijfsrestaurant van de universiteit, verzelfstandigde tien jaar geleden, en vond in de loop van dat decennium zichzelf opnieuw uit tot een plaats waar zowel ondernemers als academici over de vloer komen. Het werd de netwerklocatie waar beide werelden elkaar ontmoeten. Het complex, sinds jaren gevestigd in het hartje van het Leuvense Groot Begijnhof, bestaat uit een vergader- en congrescentrum met 16 zalen, een à la carte-restaurant en feestzalen.

M.M.: Wat is de 'unique selling proposition' van Faculty Club?

Tine Verhelst: "Ten eerste het unieke kader waarin we de events en seminars van onze klanten kunnen aanbieden: het Leuvense Groot Begijnhof is sinds 2000 Unesco-werelderfgoed. Dat heeft ook zijn uitdagingen: we kunnen niet het soort flexibiliteit leveren dat een moderne evenementenlocatie wel kan aanbieden, door bijvoorbeeld van twee kleinere zalen één grote te maken. Wat dat betreft zijn we gebonden aan het historische kader van ons gebouw. Maar we hebben daarin wel een modern vergadercomfort en hebben tegelijkertijd een breed aanbod van zestien zalen in allerlei maten en vormen. Onze keuken is geoutsourced aan restaurant Arenberg, hier vijf kilometer vandaan, dat een Michelinster draagt: we hebben dus - ook voor groepen van 200 mensen - een culinair hoogstaand aanbod. We staan zelf, met twee vorkjes, al enkele jaren in de Michelinids. Daarnaast onderscheiden we ons vooral door de zeer professionele service van ons ervaren en gedreven team."

"We hebben een duurzame beleidsvoering en behaalden al drie jaar op rij de Groene Sleutel. Een belangrijk aspect, want steeds meer bedrijven kiezen bewust voor meetinglocaties die duurzaam aan de slag gaan."

M.M.: Is er nog een band tussen Faculty Club en de universiteit?

"Sinds 2000 zijn we volledig verzelfstandigd van de universiteit, maar leden van de universitaire gemeenschap zetelen vandaag nog in het bestuur, samen met ondernemers. En die universitaire gemeenschap is meteen ook onze grootste klant, goed voor zo'n 40 % van onze omzet. Faculty Club ontwikkelde zich tot een netwerklocatie waar bedrijven en de academische wereld elkaar vinden. De twee zijn vanzelf nauw met elkaar verbonden: kijk maar naar de meer dan 100 spin-offbedrijven die ondertussen al zijn ontstaan vanuit de universiteit. En we profileren onszelf ook uitdrukkelijk als

"We hebben moeite gedaan om een motiverende cultuur te installeren. Door te kijken naar het intrinsieke talent van medewerkers, maar ook door gewone dingen. Af en toe eens samen het glas heffen, wanneer er iets te vieren valt, bijvoorbeeld."

de plaats waar ze elkaar kunnen ontmoeten: we organiseren bijvoorbeeld zelf vier keer per jaar een 'Business to Academia'-evenement, waarin we

beide partijen samenbrengen voor een boeiend debat."

M.M.: In de horeca woedt de economische crisis nog gewoon door. Voelt u daar ook nog steeds de nadelen van?

"We voelen de crisis op een heel specifieke manier: de vergadermarkt heeft een forse deuk gekregen. Bedrijven die kleinere meetings hebben, doen dat veel sneller in de eigen vergaderzaal met broodjes in plaats van een externe locatie te huren. Puur omwille van budgettaire redenen. Het aantal vergaderingen dat echt culinair omkaderd moet worden, is niet echt gedaald, maar ook daar wordt er vaak binnen een strakker budget gewerkt. Wat we echt voelen, is dat mensen veel minder deelnemers krijgen op hun evenementen. Een congres dat een jaar op voorhand wordt geboekt, heeft aanvankelijk 200 bezoekers, maar tegen de tijd dat het plaats vindt, schiet er daar soms nog maar de helft van over. Dat heeft meteen een groot effect op je omzet, natuurlijk. Wat we wel niet zullen voelen, is het effect van de 'black box': we hebben altijd een witte kassa gevoerd. Dat kan niet anders wanneer je een duurzaam beleid voert waar bedrijfsethiek een belangrijk aspect is."

M.M.: U sleutelt constant aan uw organisatie, lijkt me.

"Ik kijk permanent waar ik moet bijsturen. Niet alleen wat beleid betreft, maar ook qua klantentevredenheid en andere zaken. Enkele jaren geleden hebben we het 'à la carte'-restaurant, dat op dat moment niet liep zoals het moest, voor een jaar gesloten, om het daarna helemaal opnieuw te lanceren met een ander soort kaart. Ik probeer ook altijd verder te kijken. Is de klant tevreden, zoals we constateerden uit onze bevraging? Dan zetten we de volgende stap, dan gaan we voor 'customer delight'."

M.M.: Zijn uw medewerkers gelukkig in hun job?

“We blinken uit door de kwaliteit van onze medewerkers, die heel trouw zijn aan het bedrijf: enkelen zijn al meer dan twintig jaar in dienst. Dat zegt iets, ook over hoe ze zich hier voelen. En het geeft een bepaalde expertise, die we mixen met jong bloed. Ook dat laatste is belangrijk: zo krijg je een frisse kijk op de dingen, bovenop de bestaande expertise.”

M.M.: U startte twee jaar geleden met de ‘KernTalentenMethode’ (zie kader ‘Hoe maximaliseert u het potentieel van uw medewerkers?’). Wat zijn de concrete vruchten die u daar nu van plukt?

“Van al onze mensen weten we wat hun kerntalenten zijn, waar hun naturel ligt, waar ze met plezier voor komen werken. Dat is van onschatbare waarde. Maar het gaat verder, er kunnen ook latente talenten aanwezig zijn,

die nog een extra duwtje vereisen, bijvoorbeeld door een opleiding of extra coaching op de werkvloer. Wanneer iemand iedere morgen zijn batterijen moet opladen om aan de slag te gaan, zit die persoon op de verkeerde plaats in onze organisatie, en is het beter om hem iets te laten doen dat beter aansluit bij zijn capaciteiten. Dankzij die ‘KernTalentenMethode’ hebben we in kaart gebracht wat de expliciete en latente talenten van onze medewerkers zijn, en op basis daarvan proberen we zo veel mogelijk nieuwe vacatures intern in te vullen. Natuurlijk hebben we, met 24 medewerkers, een vrij kleine organisatie, maar we proberen dat niettemin zo goed mogelijk uit te spelen. Wat me vooral aanspreekt aan die ‘KernTalentenMethode’, is de positieve focus: het gaat uit van wat een medewerker allemaal goed kan.”

Hoe maximaliseert u het potentieel van uw medewerkers?

Het beste halen uit je medewerkers en het talent op de juiste plaats inzetten: dat is de belangrijkste doelstelling van de ‘KernTalentenMethode’, waarop Tine Verhelst een groot deel van haar personeelsbeleid heeft gebaseerd. Hier zijn drie wijze lessen die de methode haar heeft leren ontdekken.

1. Denk niet noodzakelijk aan de bestaande functies.

Tine Verhelst creëerde de afgelopen jaren onder meer de functie van ‘seminar coach’, een titel die ze zelf verzon. Maar behoeften van klanten die ze bij bevraging ontdekte, maakten het een goed idee om daar een specifieke functie rond te creëren. “Op een bepaald moment vonden we dat we een ‘seminar coach’ nodig hadden, een functie die niet meteen terug te vinden is in de functieclassificatie van de horeca. We creëerden zo een paar van onze functies op basis van onze noden en die van onze klanten, maar ook op basis van de capaciteiten van onze medewerkers. Resultaat: ons product - het leveren van geslaagde seminars op maat - is er ontegensprekelijk beter van geworden.”

2. Zoek de verborgen talenten.

Veel medewerkers hebben talenten die niet zo uitgesproken zichtbaar zijn. Die ‘latente’ capaciteiten ontdekken, kan nieuwe perspectieven openen voor uw bedrijf. “Een medewerker in de bediening die spontaan menukaartjes maakt op de computer, iemand die uit zichzelf komt vragen of hij een bepaalde cursus mag volgen: dat zijn vaak al goeie indicaties dat die persoon meer in zijn mars heeft.”

3. Stel het Peter Principle en het demotivatie-niveau van elke medewerker vast.

Iedereen die wordt gepromoveerd binnen een organisatie, komt op een bepaald moment op een niveau terecht waar zijn competenties niet langer volstaan voor de job: dat principe, dat de Canadees Lawrence J. Peter lanceerde in 1969, geldt sindsdien als een wetmatigheid in managementtheorieën. Het is de kunst om dat niveau bij iedere medewerker te ontdekken voordat hij op die noodlottige positie terechtkomt. “Je kan een kelner hebben die een goeie assistent-hofmeester zou zijn, maar voor wie hofmeester net een stapje te ver is. Het is belangrijk om dat van iedereen te weten. De ‘KernTalentenMethode’ geeft ook aan wat een medewerker in zijn takenpakket moet hebben om elke dag gemotiveerd aan de slag te gaan. Zicht op het niveau waarop een medewerker gedemotiveerd geraakt, is zeer belangrijk. Zo weet je dat je iemand niet in een functie moet plaatsen waar de noodzakelijke motivatoren voor hem ontbreken.”

“Van al onze medewerkers weten we wat hun kerntalenten zijn, waar hun naturel ligt, waar ze met plezier voor komen werken.”

M.M.: Concreet: een zaalmedewerker kan ineens geschikt worden gevonden voor een bediende- of managementfunctie?

“Dat zou inderdaad kunnen, we hebben trouwens enkele mooie voorbeelden. Onze verantwoordelijke voor aankoop- en stockbeheer, preventie en techniek was aanvankelijk onze patissier. Iemand die op de sales is begonnen, is nu verantwoordelijk voor personeelszaken en debiteurenbeheer. En een medewerker in de bediening van het ‘à la carte’-restaurant greep op een bepaald moment de kans voor een vacature

“De vergadermarkt heeft een forse deuk gekregen. Bedrijven die kleinere meetings hebben, doen dat veel sneller in de eigen vergaderzaal met broodjes.”

in de sales. Die reflex om constant te kijken waar iemands capaciteiten liggen, heeft eigenlijk altijd in onze organisatie gezeten, ook voordat we met de ‘KernTalentenMethode’ zijn begonnen.”

M.M.: U werkt bij die analyse ook met speelgoed?

“Bij de ‘KernTalentenMethode’ gaat men inderdaad na met welk soort speelgoed je het liefste in de weer was als kind. Kinderen spelen spontaan met die dingen waar hun talent ligt. Maar er wordt dieper op ingegaan dan dat: als iemand invult dat hij als kind puzzelen leuk vond, dan gaan we na waarom dat zo was. Was het omdat je iets kon opbouwen, of ging het om het feit dat je het in gezelschap deed? Door dat soort dingen te onderzoeken, ‘leest’ men je capaciteiten. Dat klinkt heel verwonderlijk, maar als we de resultaten van het gesprek voorlegden aan iedere medewerker, bleek dat men zich in 97 % van de analyses kon vinden. ‘Dat ben ik helemaal’, hoor je dan. Wel, op basis van die capaciteiten kunnen we de juiste persoon op de juiste functie zetten.”

M.M.: Dat kunt u toch niet voor iedereen waarmaken?

“Natuurlijk niet. Maar we zitten goed: onze medewerkers zaten al op de juiste plaats, we hebben wel hier en daar wat ‘finetuning’ kunnen doen in de samenstelling van het takenpakket. We houden het talentprofiel ook bij de hand wanneer een medewerker op een vacature solliciteert. Maar het gaat ook verder: zaalbediening is bijvoorbeeld een zware job. Via het talentprofiel van onze medewerkers kunnen we in de toekomst kijken welke andere taken

eventueel kunnen opgenomen worden wanneer deze fysiek belastende job te zwaar wordt. We kunnen natuurlijk niet iedereen in huis een andere functie geven, daarvoor zijn we te klein, maar het helpt ook om te kijken buiten ons bedrijf naar geschikte functies die perfect passen bij hun talent.”

M.M.: In de horeca is er per definitie een groot verloop. Hoe krijgt u het voor elkaar om mensen hier twintig jaar aan boord te houden?

“We hebben enorm veel aandacht voor de ‘werk-leven’-balans, wat niet evident is in de horeca. Dat is gewoon een kwestie van bewuste keuzes maken: op een bepaald moment hebben we bijvoorbeeld beslist om niet meer te werken in het weekend. Van maandag tot vrijdag werken we met onze eigen mensen, in het weekend verhuren we alleen de zalen, en wordt de bediening en catering overgenomen door onze partner Silverspoon. Ook hebben we moeite gedaan om een cultuur te installeren waarin mensen maximaal worden gemotiveerd. Door te kijken naar hun intrinsieke talent, maar ook door gewone dingen. Af en toe eens samen het glas heffen, wanneer er iets te vieren valt, bijvoorbeeld: dat is heel belangrijk. En verder is het een kwestie van waarden: ons aan onze beloftes houden, eerlijk zijn, geen verhalen vertellen waarvan je op voorhand al weet dat je ze toch niet kan realiseren, ... Zo bouw je een vertrouwensband op. Samen met een positieve focus en met goesting aan de slag, maar vooral elkaar goesting geven, dat maakt een team sterk.”

Ronald Meeus

(Foto's: Koen Bouters)



FICHE FACULTY CLUB

Opricht in: jaren '60

Activiteit: Vergader- en congressentrum met 'à la carte'-restaurant en feestzalen - netwerklocatie

Plaats: Leuven

Website: www.facultyclub.be

Omzet 2013: 4 miljoen euro

Werknemers: 24

FICHE TINE VERHELST

Leeftijd: 46

Functie: algemeen directeur

Carrière: studeerde in 1989 af aan de KU Leuven als licentiaat economie (Master). Werkte daarna 10 jaar aan de KU Brussel, met functies die varieerden van public relations via voortgezette opleidingen tot internationale relaties. In 1999 keerde ze terug naar Leuven om de Centrale Congresdesk van Faculty Club op te starten, toen de Club nog onder de vleugels van de Leuvense universiteit stond. Een jaar later werd ze algemeen directeur.

Motto: “Elke crisis, elk probleem brengt opportuniteiten met zich mee. Positieve focus en met goesting aan de slag!”

Hobby's: gezin, lezen, wandelen in de natuur, lekker eten en drinken