

KOEN STAELENS, ALGEMEEN DIRECTEUR MARIASTEEN

# “Alles verandert, behalve ons sociaal doel”

Zestig jaar geleden startte Mariasteen als een sociale werkplaats met een twintigtal medewerkers die orthopedische schoenen vervaardigden. Vandaag is het een innovatief maatwerkbedrijf, actief in diverse sectoren, dat meer dan 1.000 medewerkers tewerkstelt voor grote internationale klanten zoals Hydro, Atlas Copco of Picanol. *Ondernemen* ging in gesprek met algemeen directeur Koen Staelens over de evolutie van het bedrijf én van zijn rol als leider.

TEKST: JOCHANAN EYNIKEL | FOTO: GF

**De samenleving is de voorbije zestig jaar sterk veranderd. Wat is er voor Mariasteen al die tijd onveranderd gebleven?**

**Koen Staelens:** “Ons doel is niet veranderd. Wij zoeken werk voor mensen, reguliere bedrijven zoeken mensen voor hun werk. Zolang er mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ‘op onze bank komen zitten’ op zoek naar werk, is het onze missie om hen een job aan te bieden en hen via tewerkstelling te versterken. Het middel om dat te bereiken is wel veranderd. De

eerste twintig jaar viel onze werking eerder onder zorgverlening. Vanaf midden jaren '80 veranderde dit en werd onze werking verankerd in de economie met doelgroepmedewerkers die een volwaardig loon ontvangen en klanten die je missie helpen te realiseren in ruil voor kwaliteitsvolle onderaanneming en dienstverlening.”

**Is de context ook veranderd?**

“Onze maatschappelijke rol is verruimd naar veel meer belanghebbenden. Naast onze

sociale doelstelling en ons economisch middel is dat een derde pijler van onze werking. Zeker sinds 2007 hebben we onszelf opgelegd om een ruimere verantwoordelijkheid op te nemen onder de noemer van duurzaam ondernemen. Op het vlak van milieu en CO<sub>2</sub>-reductie, maar ook in het verzekeren van de langetermijntoekomst van onze organisatie en volgende generaties. Dit resulteerde in 2020 in het behalen van het certificaat van SDG-pioneer (UN Sustainable Development Goals, nvdr).”



**Je professionele pad loopt al 35 jaar samen met dat van Mariasteen. Hoe is jouw rol geëvolueerd?**

“Ik evolueerde binnen Mariasteen van een operationele naar een strategische rol. Als jonge software-ingenieur kwam ik hier binnen om de industrialisatie en ICT-ontwikkeling van Mariasteen verder uit te bouwen. Dat heeft me veel kansen gegeven om te groeien. Met de groei en de professionalisering van de organisatie verschoof mijn rol naar het strategische en de langetermijndoelstellingen. Waar willen we naartoe? Waar kunnen we nog meer kansen creëren voor onze doelgroep? Ik heb daar veel uit geleerd, want het werk wordt ook complexer. Vergeet niet, Mariasteen bestaat intussen uit bijna vijftientig divisies die eigenlijk kleine en middelgrote bedrijven op zich zijn.”

**Wat helpt je om om te gaan met die veranderende rol als leider?**

“Afstand kunnen nemen van het operationele. Daarvoor moet je geloven in je mensen en investeren in een sterk middenmanagement en ondersteunende stafdiensten zoals R&D, ICT, kwaliteit, technische dienst, veiligheid en milieu. Mijn evolutie is dus ook een proces van loslaten. Met geduld zaken tijd geven om uit te rollen. Iets waar ik dus mee worstel (*lacht*). Je raakt op de duur vergroeid met de organisatie, wat het wel eens moeilijk maakt om details los te laten. Je staat aan het roer en bepaalt de richting, maar je staat niet meer in de machinekamer. Ik laat me daarin persoonlijk coachen en investeer ook in diverse externe klankborden. Netwerken zoals ETION of Fedustria bieden je een blik van buiten de organisatie. Ze helpen je ook stil te staan bij wat je doet en waar je kan bijsturen. In die zin is mijn werkveld ook geëvolueerd van intern naar ook extern.”

“Je raakt op de duur vergroeid met de organisatie, wat het wel eens moeilijk maakt om details los te laten.”

**Je bent algemeen directeur sinds 2017.**

**Waar ben je in die rol het meest trots op?**

“Dat we in 2021 de kaap van 1.000 medewerkers haalden, was voor mij bijzonder. Ik ben er altijd van overtuigd geweest dat we voldoende volume moeten hebben om slagkrachtig te zijn en een duurzame impact te hebben op de maatschappij en onze regio. Om die reden geloof ik ook sterk in samenwerking met partners, zoals met de West-Vlaamse maatwerkfederatie 4Werk. Ik denk dat ik mag zeggen dat zowel Mariasteen als ikzelf binnen onze sector pioniers zijn geweest in het vergroten van onze impact. Dit door niet alleen naar de eigen organisatie te kijken maar naar de hele sector. Dat is ook de missie van 4Werk en de Vlaamse koepel Groep Maatwerk waar ik sterk mijn schouders onder steek.”

**Mariasteen heeft een sociale doelstelling met winst als middel. Helpt dat om klanten aan te trekken?**

“Onze klanten verwachten kwaliteit en leverbetrouwbaarheid tegen een correcte prijs. Maar het sociale doel en onze duurzaamheidsinspanningen trekken ook aan, in het bijzonder bij internationale klanten. Daar zijn we blij om. Het zijn per slot van rekening onze klanten die onze missie helpen mogelijk te maken. Dat hebben we ook in de verf gezet op de viering van ons zestigjarig bestaan.”

**Wat zou je blij maken bij de 75<sup>ste</sup> verjaardag Mariasteen?**

“Dat ook bij de volgende generatie onze sociale doelstelling voorop blijft en dat we een voortrekker blijven op vlak van duurzaamheid en technologie. En dat Mariasteen daarbij voldoende groot blijft om de maatschappelijke noden in de regio over vijftien jaar nog te kunnen vervullen. Ongetwijfeld voor een nog diversere doelgroep zoals op het vlak van meertaligheid en interculturaliteit, maar ook voor mensen met een andere visie op werk. Maatwerkbedrijven zullen nodig blijven om alle mensen op *de bank* duurzaam en lonend werk te geven. ■