











02 Welzijn op het werk & behouden van talent

Welzijn op het werk en het behouden van talent zijn al sinds de oprichting van Sodexo onze kracht. Expertise en ervaring op het terrein is cruciaal binnen ons bedrijf.

We richten ons bij het verwerven en ontwikkelen van skills en knowhow op de lange termijn.



Uitdaging	Sleutelindicator	Ambitie 2025	Resultaat 2020
 Welzijn op het werk  	Tevredenheidsscore (eNPS)	30	Niet gemeten
	Welzijnsindicator	90%	Niet gemeten
 Gendergelijkheid, diversiteit en inclusie  	Evenwichtige genderverdeling in het management	Pariteit	 48% V - 52% M
	Loonkloof tussen mannen en vrouwen	Geen loonkloof	8,1%
 Engagement en responsabilisering 	% interne promoties (versus externe aanwervingen)	40-60	 43%
	Graad van autonomie van de medewerkers	90%	Niet gemeten



Welzijn op het werk

Om de tevredenheid, het welzijn en het engagement van al onze medewerkers wereldwijd te meten, introduceerde de Sodexo-groep recent een nieuw instrument. Dat werkt in combinatie met onze al bestaande processen voor permanente evaluatie en ontwikkeling. We kunnen de eerste resultaten in de loop van dit jaar analyseren. Meetinstrumenten alléén zijn echter nooit voldoende om het welzijn van onze medewerkers te bevorderen. Daarom staan we klaar voor onze mensen wanneer ze onze hulp nodig hebben. Zo bieden we hen gerichte psychologische, juridische en familiale steun. Net zoals vele ondernemingen beschikken we over een Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk. Maar we

richtten we ook onze eigen preventiecel op. Deze houdt zich zowel bezig met ergonomie op het werk als met preventie rond psychosociaal welzijn en arbeidsongevallen.

Alle teams leggen de focus op psychosociaal welzijn én kunnen een beroep doen op welzijns- en gezondheidsprogramma's – zowel op het werk als daarbuiten. Onze medewerkers tekenen ook in op een hospitalisatieverzekering én een levensverzekering, die verbonden is aan de groepsverzekering. Daarnaast gaan we via een intern programma conflicten, stalking, pesterijen, intimidatie en ongepast gedrag ten aanzien van medewerkers tegen – ongeacht of dit op of buiten de werkvloer plaatsvindt.



Engagement en responsabilisering

In elk bedrijf leeft een wisselwerking tussen arbeid en kapitaal – ofwel: tussen onze aandeelhouders en medewerkers. De gedreven talenten die elke dag het beste van zichzelf geven voor onze klanten, gebruikers, handelaars én collega's moeten zo breed mogelijk kunnen bijdragen aan het beslissingsproces. Daarom mikt Sodexo sinds twee jaar op het integreren van collectieve intelligentie in zijn bedrijfsvoering. Al onze managers worden gerekruteerd via een 360°-proces. Zij – én onze directiecomitéleden – worden bovendien continu geëvalueerd. De stem van het team krijgt een prominente plaats, zowel bij de selectie, de aanwerving en de evaluatie van managers. Zo versterken we de legitimiteit van onze teamleiders. De teams nemen deel aan de manier waarop beslissingen worden genomen én geven hun inbreng bij de strategische planning

en prioriteiten van het bedrijf. Ze werken volledig autonoom op basis van collectief afgesproken prioriteiten.

Het directiecomité staat borg voor de missie, de waarden en de strategische keuzes van het bedrijf. Daarnaast stimuleert het de samenwerking tussen verschillende afdelingen, zodat die de dienstverlening kunnen bieden die klanten, handelaars, consumenten én medewerkers verwachten. Tenslotte draagt het bij tot de realisatie van onze missie door een optimaal evenwicht tussen zorg voor medewerkers en resultaatgerichtheid te verzekeren.

De frisse blik van nieuwe medewerkers en externe partijen verrijkt een organisatie. Wanneer medewerkers hun vaardigheden kunnen ontwikkelen doorheen hun carrière, wordt het bedrijf daar zelf ook beter van. Sodexo wil die verantwoor-

delijkheid opnemen: door interne kennis en de bedrijfscultuur gericht over te dragen, talent te behouden en ervoor te zorgen dat medewerkers zich voluit kunnen ontplooien in hun job. In 2020 werd maar liefst 43% van de nieuwe vacatures ingevuld met interne promoties. We streven naar een optimaal evenwicht tussen interne promoties – die vaak jarenlang voorbereid worden aan de hand van persoonlijke ontwikkelingsplannen – en externe aanwervingen. Die zorgen voor een injectie van nieuwe expertise én een groeiende diversiteit binnen teams.

Gendergelijkheid, diversiteit en inclusie

We willen al onze medewerkers gelijk behandelen. Daarom maken we geen onderscheid tussen voltijdse en deeltijdse contracten als het aankomt op lonen, extralegale vakantie, bijdrage in het beslissingsproces of deelname aan opleidingen. Beslist een werknemer om minder te gaan werken? Dan blijven alle voordelen voor hem of haar beschikbaar. Al onze medewerkers worden aangenomen met een contract van onbepaalde duur – ook stagiairs die na hun stage in dienst komen. De reden daarvoor is eenvoudig: we geloven dat teamgeest, vertrouwen en professionele relaties tussen mensen de ruimte moeten krijgen om te groeien op lange termijn.

We stellen diversiteit en inclusie centraal. Daarom sensibiliseren we alle medewerkers rond deze thema's. Dat doen we via groepsworkshops die een essentieel onderdeel zijn van het onthaalprogramma voor nieuwe medewerkers. De Sodexo-groep engageert zich om tegen 2025 volledige genderpariteit te bereiken in zijn bestuursorganen. In België is dit trouwens al een feit: 48% van al onze managers zijn vrouwen.





De loonkloof tussen mannen en vrouwen is de volgende uitdaging. Dit complexe, veelzijdige onderwerp is een belangrijk werkpunt, zeker in een context van vrije contractonderhandelingen. We stellen met pijn in het hart vast dat er bij Sodexo een gemiddelde loonkloof bestaat van 8,1%. Een bedrijf dat gendergelijkheid beschouwt als onderdeel van zijn bedrijfsvoering, kan zich hier niet bij neerleggen. Deze problematiek is bijzonder confronterend, zeker wanneer men weet dat het Franse moederbedrijf – de grootste Franse werkgever ter wereld – geleid wordt door een vrouw én dat de Raad van Bestuur van de Groep voor 60% uit vrouwen bestaat.

Statbel leert ons dat deze interne kloof kleiner is dan het Europese gemiddelde (14,8%), maar hoger ligt dan het Belgische gemiddelde (6%). We zien wel dat de kloof krimpt naargelang de carrière vordert. Ze bedraagt 6,5% bij kaderle-

den en 5,1% bij de leden van het directiecomité. Maar we kunnen er niet omheen: dit vraagt om grondige evaluatie- en controleprocedures. Alleen zo kunnen we de kloof verkleinen, en dit in samenwerking met alle managers. Sinds 2016 beoordelen we al onze functies volgens een benchmark van dienstverlenende bedrijven. Op basis hiervan sturen we de verschillen geleidelijk bij, in functie van jaarlijkse loonevaluaties. Dit instrument moet uiteindelijk helpen om de kloof systematisch weg te werken, ongeacht het geslacht van de persoon die de job uitoefent. We gaan vanaf dit jaar ook een samenwerking aan met het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen én het Brusselse Observatorium voor Werkgelegenheid. Zo willen we helder in kaart brengen welke acties we kunnen ondernemen om definitief komaf te maken met deze historische ongelijkheid.

Verwezenlijkingen 2020

De coronacrisis: meer weerbaarheid dankzij autonomere teams

Door in te zetten op collectieve intelligentie, onderging het bedrijf de voorbije twee jaar een diepgaande transformatie. Daarin speelt de autonomie van onze teams een steeds grotere rol. Niemand kon voorspellen dat onze transformatie omwille van de coronacrisis van de ene dag op de andere zo intensief op de proef zou worden gesteld. En dat een nieuwe manier van werken zo snel én bruusk geïmplementeerd zou moeten worden.

In de twee weken voordat de Nationale Veiligheidsraad een volledige lockdown afkondigde, testten we verschillende scenario's uit – waaronder volledig thuiswerken. Daaruit bleek dat we bijzonder veerkrachtig konden schakelen, zowel op juridisch, commercieel als technologisch niveau. Van bij het begin van de lockdown luisterden we naar onze werknemers. We checkten of ze over alles beschikten om die periode vlot door te komen. Alle teams werden grondig begeleid en opgevolgd doorheen de crisisperiode. Ze konden rekenen op praktische en financiële steun.

Een nieuwe verhouding met werk en mobiliteit

Zo vonden Sodexo en haar medewerkers vrij vlot een nieuwe verhouding met werk en mobiliteit. Die definieerden we in een intern mission statement:

« Ik krijg het vertrouwen om te werken waar ik wil, met aangepaste middelen en met het oog op het collectieve belang. De hoofdzetel is een gastvrije plek, die de filosofie van Sodexo ademt. Ik ga ernaartoe om mijn collega's te zien én om me een deel van het bedrijf te voelen. Het is een waardevolle plek om samen te werken. »



Deze nieuwe visie op de fysieke werkplek kwam in een stroomversnelling door de gezondheids crisis, maar was niet mogelijk geweest zonder de transformatie die we eerder al in beweging zetten. Vandaag wil bijna 90% van onze mensen minstens halftijds vanop afstand werken. Daarom richtten we een werkgroep op die deze nieuwe, interne missie aanpakt en ervoor zorgt dat elke medewerker zich ten volle kan ontplooiën – op maat van zijn of haar mobiliteitsbehoeften, gezinssituatie en werkplek.

Evenwaardige focus op mensen met een beperking

Eén persoon op zeven leeft met een zichtbare of onzichtbare beperking. Deze werkelijkheid moet dan ook een plaats krijgen in een inclusieve visie op werk. De HR-teams van Sodexo namen daarom deel aan een opleiding van vzw Diversicom. Die focust

op een HR-beleid met aandacht voor mensen met een beperking. Vanaf dit jaar breiden we de samenwerking uit. Via een partnerschap met Diversicom verwelkomen we vanaf dit jaar op een aangepaste manier nieuwe medewerkers met een beperking in onze teams.

Diversiteit en inclusie in het onthaalprogramma

Wanneer nieuwe medewerkers starten, nemen zij deel aan het onthaalprogramma. Dat geeft hen alle kansen om vlot te integreren in de nieuwe werkomgeving, de nieuwe teams en het bedrijf. Nu de focus nog meer ligt op thuiswerk, wordt deze aanpak enkel nog belangrijker. We willen de samenhang binnen Sodexo continu blijven versterken. Daarom organiseren we meerdere keren per jaar een speciale dag rond diversiteit en inclusie voor onze nieuwkomers.

We willen elk individu, met zijn eigenheid, een plek geven binnen onze organisatie. Er is ruimte voor de mening van elke medewerker. En die moet hij of zij op een respectvolle manier kunnen uiten in een omgeving waarin vooroordelen nooit leiden tot discriminatie of privileges. Sensibiliseren rond inclusie is voor ons essentieel. Diversiteit en inclusie gaan immers hand in hand. Op het einde van 2020 hebben al onze medewerkers deelgenomen aan deze inclusiedagen. Gedurende deze dagen kunnen alle meningen geuit worden, niet-beperkt door politieke correctheid of censuur. Onze collega's wisselen visies uit in een sfeer van ontmoeting, openheid en respect voor het anders zijn.

Womens' Empowerment Principles

Al van bij de oprichting van Sodexo hechten we veel belang aan een di-



verse werkvloer én aan de gelijkheid tussen mannen en vrouwen. Algemeen Directeur Jérôme Lemouchoux bracht dit engagement nogmaals onder de aandacht door de Womens' Empowerment Principles (WEP) van de Verenigde Naties te ondertekenen. Het uitgangspunt is eenvoudig: hoe beter vrouwen vertegenwoordigd zijn en erkend worden op alle niveaus van een organisatie, hoe meer impact ze zullen hebben op de culturele codes van het bedrijf.

Belangrijke cijfers in 2020



29
aantal opvolgingsplannen



12%
turnover



28
aantal aanwervingen



23
gemiddeld aantal uren opleiding per medewerker



13
aantal nationaliteiten



100%
van de werknemers profiteert van een loopbaanbeoordeling en ondersteuningsplan



0
aantal beroepsziekten