

VersoDirect

nr. 5 / december 2018 - januari 2019 / jaargang 20
V.U. Ann Gaublonne, Kolonel Bourgstraat 122 bus 4, 1140 Brussel

VersoDirect is de nieuwsbrief van de Vereniging voor Social Profit Ondernemingen vzw, de intersectorale werkgeversorganisatie voor de Vlaamse socialprofitsector. Verso verenigt ondernemers uit de gezondheidszorg, de welzijnssector, de socioculturele sector, de sector van de aangepaste tewerkstelling en de mutualiteiten.



INHOUD

VERSONIEUWS

Memorandum voor de Vlaamse verkiezingen	2
Tim Vannieuwenhuysse nieuwe voorzitter Verso	4

DOSSIER SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP

Hoe sociaal ondernemen voor een wereld in verandering	5
Emiel De Smedt, consultant voor sociale ondernemingen	6
Science-based HR ligt voor het grijpen	8

SECTORNIEUWS

Nieuwe HRscan zorgt voor organisatiebrede screening	8
Gezond op de werkvloer? Strak plan!	10
Checklist voor een Leesbare Vacature	11

AANKONDIGINGEN

Trefdag VIVO	12
--------------	----

“Er moet rekening gehouden worden met het belang van de social profit en dat kan alleen door meer samen te werken en vanuit één stem te spreken”

Tim Vannieuwenhuysse is de nieuwe voorzitter van Verso
Lees meer op p. 4.

Quo vadis, social profit?



We leven in ontzettend boeiende tijden. Wetenschappelijke vooruitgang en economische ontwikkeling hebben ons tot een ongekend niveau van materiële welvaart gebracht. Dankzij een goede sociale bescherming en dito maatschappelijke dienstverlening is ook onze levenskwaliteit van een ongekend niveau. We leven hier in Vlaanderen dus in veel opzichten in de beste van alle mogelijke werelden.

Maar de wereld staat niet stil. Maatschappelijke en economische verworvenheden zijn nooit zeker, noch vanzelfsprekend. Dit houdt ook sociale ondernemers alert om de grote maatschappelijke economische, sociale en ecologische uitdagingen om te buigen in nieuwe kansen. Op 21 november stelde collega Wim Van Opstal zijn nieuwe publicatie 'Sociaal ondernemen voor een wereld in verandering' voor, waarin hij dieper ingaat op de impact van al deze veranderingen op het werk van sociale ondernemingen.

Sociaal ondernemen voor een wereld in verandering is namelijk niet vanzelfsprekend. Het vergt visie en het vermogen om risico's in te schatten en te durven nemen. Dat vraagt een slagkrachtig bestuur en een professioneel management. Het vergt ook een vinger aan de pols bij de huidige en toekomstige gebruikers van maatschappelijke dienstverlening en een sterke betrokkenheid van de werknemers. Tot slot hebben sociale ondernemingen nood aan een rechtszeker kader en een proactief beleid vanuit de overheid.

Om echt een rol van betekenis te kunnen spelen in de maatschappelijke uitdagingen van de toekomst, is het belangrijk om met zijn allen aan hetzelfde zeel te trekken. Bent u nu ondernemer, beleidsmaker, bestuurder of socialprofitmedewerker, in deze publicatie vindt u vast en zeker inspiratie om uzelf te bevragen en met een optimistische blik de toekomst tegemoet te zien!

Ann Gaublomme, directrice Verso

“Volgende Vlaamse regering moet inzetten op economische en sociale winst!”

We hebben nog maar pas verkiezingen achter de rug. De nieuw verkozen gemeentebesturen moeten nog officieel aan hun taak beginnen. Toch maakt de politieke wereld zich al op voor nieuwe verkiezingen: de samenvallende regionale, federale en Europese verkiezingen in mei van volgend jaar. Verso kijkt ook al vooruit naar de volgende Vlaamse legislatuur in een memorandum dat deze maand verschijnt.

Verso bundelt haar prioriteiten voor de volgende Vlaamse bestuursploeg in vier domeinen: een sterke maatschappelijke dienstverlening, sociale ondernemingen als werkgever, sociaal ondernemerschap en een sterk flankerend beleid.

Want ook in de volgende legislatuur staat onze samenleving voor heel wat complexe uitdagingen. De Vlaamse overheid beschikt over belangrijke hefboomen om de kwaliteit van het samenleven in Vlaanderen te versterken, maar we zullen enkel vooruitgang kunnen boeken als het beleid een ambitieus programma kan realiseren dat sociale cohesie combineert met economische groei. Sociale ondernemingen staan alvast klaar om zowel op het vlak van sociale vooruitgang als op vlak van economische groei een aanzienlijke bijdrage te leveren.

Vraag naar socialprofitdiensten blijft groeien

Wat we alvast zeker weten, is dat de nood aan maatschappelijke diensten verder zal toenemen. Denk bijvoorbeeld aan de effecten van de vergrijzing, het toenemende risico op vereenzaming, de gevolgen van migratie en het risico op een duale samenleving. Bovendien is onze dienstverlening ook vandaag nog lang niet voldoende toegankelijk voor iedereen. Een verdere uitbreiding van de capaciteit binnen gezondheidszorg, welzijn, sociale economie en het sociaal-cultureel werk is dan ook onontbeerlijk om Vlaanderen in een sociaal-economische topositie te houden.



Koken kost geld

Om deze groei mogelijk te maken, vraagt Verso een versterking van de structurele financiering van de maatschappelijke dienstverlening die sociale ondernemingen leveren. Daarnaast kan de overheid ook nieuwe initiatieven rond private financiering ondersteunen en reguleren. Denk bijvoorbeeld aan crowdfunding, social impact bonds of sociaal ondernemen onder de structuur van een coöperatie. Experimenteren met aanvullende vormen van financiering mag echter nooit als gevolg hebben dat de overheid zich terugtrekt binnen wat in essentie een van haar kerntaken is: de maatschappelijke dienstverlening aan haar burgers.

“Social profit goed voor 1 op 3 nieuwe jobs”

Veel handen gezocht

Maar een sluitende financiering is niet voldoende. Sociale ondernemingen worden geconfronteerd met de dubbele beweging van een groei in dienstverlening en een sterker dan gemiddelde vergrijzing van hun personeelsbestand. Het hoeft dan ook niet te verbazen dat 1 op 3 nieuwe jobs in de social profit tot stand zal komen.

Om op een krappe arbeidsmarkt de nodige talenten aan te kunnen trekken, dienen we in te zetten op duurzame loopbanen, werkbare jobs en aantrekkelijke loon- en arbeidsvoorwaarden. Daarnaast is een goede aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt nodig met de nodige hefboomen om zij-instromers en kansengroepen alle kansen te geven. Verso vraagt ook dat de Vlaamse regering eindelijk de RSZ-doelgroepkorting voor oudere medewerkers openstelt voor de social profit en meer inzet op de activatie van kansengroepen op de arbeidsmarkt.

Een ander mogelijk antwoord op de grote vraag naar personeel is de creatie van startbanen met maatschappelijke meerwaarde. De afgelopen jaren moesten we tot onze spijt vaststellen dat heel wat jobs voor meestal laaggeschoolden in de social profit werden opgedoekt: WEP+ banen, gesco's, jongerenbonus en de doelgroepkorting Activa. De basisgedachte achter deze maatregelen was dat werkzoekenden die het moeilijk hadden op de arbeidsmarkt toch de nodige werkervaring konden opdoen door maatschappelijk nuttig werk te verrichten. Dat zorgde voor heel wat extra handen in de social profit. Een win-win voor beide partijen dus. Verso vraagt dat deze mogelijkheid terug op tafel komt, door de introductie van tijdelijke jobs van maximum 2 jaar voor laaggeschoolde werkzoekenden in de socialprofitsectoren.

Ondernemerschap stimuleren

Sociale ondernemingen zijn vaak bij de eersten die nieuwe maatschappelijke noden ontdekken en hierop proberen in te spelen met een passend toegankelijk aanbod. Deze pioniersfunctie heeft een belangrijke maatschappelijke meerwaarde, zowel naar signaalfunctie als naar innovatieve dienstverlening toe. Verso vraagt daarom meer ondersteuning voor dergelijke innovatieve sociale businessmodellen, gecombineerd met de nodige regelgeving, experimenteerruimte en incubatiemogelijkheden op maat van startende en groeiende sociale ondernemingen.

Verso vraagt daarnaast dat de Vlaamse regering innovatie en transformatie in heel de social profit versnelt, door alle sociale ondernemingen, ongeacht hun rechtsvorm, op te nemen in het Vlaams ecosysteem rond innovatie en ondernemerschap. Concreet moeten sociale ondernemingen, die voornamelijk het vzw-statuut hanteren, een equivalent van de kmo-portefeuille en de kmo-groeiensubsidie kunnen krijgen.

Verso zal de komende maanden gebruiken om deze aandachtspunten onder de aandacht te brengen van de verschillende politieke partijen en alvast proberen om op deze punten partnerschappen te smeden.



Tim Vannieuwenhuyse nieuwe voorzitter Verso

Sinds oktober heeft Verso een nieuwe voorzitter voor haar raad van bestuur en algemene vergadering. Tim Vannieuwenhuyse volgt Jean-Pierre Van Baelen op, die de voorzittershamer overnam ad interim van Klaartje Theunis in 2017. We vroegen hem wie hij is en welke ambitie hij koestert voor Verso.

Kunt u zichzelf voorstellen?

Ik ben directeur van groep WAAK. Wij zijn enerzijds een maatwerkbedrijf en anderzijds ook een erkende zorgaanbieder voor mensen met een beperking. Daarnaast ben ik ook voorzitter van een woonzorgcentrum in Ieper. Ik ben dus professioneel actief binnen drie belangrijke deelsectoren van de social profit en engageer me ook bij Verso-lid Groep Maatwerk als bestuurder.

Hoe kwam u met Verso in contact?

Ik kende Verso natuurlijk al vanuit de werkzaamheden van Groep Maatwerk, maar toen ik de vraag kreeg om voorzitter te worden was ik eigenlijk toch verrast over hoe breed de verantwoordelijkheden van Verso gaan. Volgens mij is het grote belang van Verso binnen het sociale veld vandaag dan ook niet voldoende gekend en daar wil ik als voorzitter zeker iets aan doen. Ik denk dat het belangrijk is dat er rekening wordt gehouden met de belangrijke sector die de social profit is en dat kan volgens mij alleen door meer samen te werken en vanuit één stem te spreken.

Op 21 november stelde Verso haar nieuwste publicatie voor: ‘Sociaal ondernemen voor een wereld in verandering’. Wat zijn volgens u de belangrijkste uitdagingen voor sociale ondernemingen?

De grootste uitdaging op middellange termijn is ongetwijfeld de grote groei aan zorgnoden. Die is al enkele decennia bezig, maar zal de komende jaren nog heel wat sneller gaan. Denk maar aan de gevolgen van de vergrijzing. De vraag is dan natuurlijk hoe we die groei kunnen opvangen zonder dat de budgetten exponentieel gaan stijgen. Daarnaast is het ook nog maar de vraag of we al die nieuwe vacatures gaan kunnen invullen.

“We moeten meer durven samenwerken tussen sectoren”

Ik zie twee redenen om optimistisch te zijn. Vandaag gaat er te veel energie verloren door de schotten tussen beleidsdomeinen en sectoren. Mijn vader woont in een serviceflat. Wel, wij hebben vandaag contact met 7 zorgverleners die iets voor hem betekenen. Dat betekent dus ook 7 keer formulieren invullen en 7 keer afspraken maken. En als mijn vader plotseling zou worden opgenomen in een ziekenhuis of een revalidatiecentrum, dan moeten er dus 7 afspraken afgezegd worden om te vermijden dat er iemand nodeloos

voor de deur staat. Dat moet toch eenvoudiger kunnen? We moeten meer durven samenwerken tussen sectoren zodat de focus terug komt waar hij moet zijn: de zorgvrager en de zorgprocessen, niet op de structuren. Als we daarmee wat administratie kunnen uitsparen, dan is dat toch mooi meegenomen?

Daarnaast geloof ik ook erg in technologische innovatie. Zeker in functie van preventie, wat meteen ook kostenbesparend kan zijn. Mijn boodschap daarbij, en ik hoop dat Verso daar een rol in kan spelen, is: kijk vooral ook naar oplossingen die zich in andere sectoren hebben bewezen. Dat gebeurt vandaag nog te weinig. Bpost heeft bijvoorbeeld een mooi planningsinstrument ontwikkeld om de beste routes voor haar postbodes te bepalen. Kunnen we daar niet iets van opsteken voor alle zorgverleners die vandaag huisbezoeken afleggen?

Maar we zullen als Verso ook moeten wegen op de regelgeving om deze innovatieve ingesteldheid mogelijk te maken. Als ik vandaag in een verzorgingstehuis door aanpassingen aan de infrastructuur 1 medewerker kan uitsparen, dan mag ik dit niet omdat de regelgeving voorziet dat er minimaal zoveel medewerkers per bed moeten zijn.

Werk aan de winkel dus. Alvast welkom bij Verso!



Hoe sociaal ondernemen voor een wereld in verandering?

In onze nieuwste publicatie geven we een overzicht van markante ontwikkelingen die sociale ondernemingen en beleidsmakers uitdagen om toekomstgericht antwoorden te blijven geven op nieuwe en verschuivende maatschappelijke uitdagingen.

Sociale ondernemingen werken in, maar ook voor een wereld in verandering. De omgeving waarin ze werken is complex en dynamisch en dat stelt bestuurders, directies en werknemers voor de uitdaging om blijvend in te zetten op innovatie en ondernemerschap. Ook beleidsmakers reageren en anticiperen op deze veranderingen, wat meteen voor een bijkomende uitdaging zorgt voor sociale ondernemingen. We mogen daarbij niet vergeten dat sociale ondernemingen en beleidsmakers elkaars bondgenoten zijn in het realiseren van maatschappelijke meerwaardecreatie.

Op 21 november stelde Verso in Brussel een nieuwe publicatie voor die dieper ingaat op de maatschappelijke veranderingen die impact hebben op sociale ondernemingen. We gaan daarbij telkens in op een aantal 'werven' voor sociale ondernemingen en beleidsmakers. Dit om het debat over de toekomst van sociale ondernemingen op gang te brengen en sociaal ondernemerschap aan te moedigen. We lichten hier alvast een tip van de sluier door vijf belangrijke werven voor sociale ondernemingen op hoofdlijnen te bespreken.

1 Investeer in de groei van je sociale onderneming

We roepen sociale ondernemingen op om te investeren in een verdere groei van hun onderneming. Waar de maatschappelijke noden duidelijk groter zijn dan het huidige aanbod, gaat dit wel degelijk om een groei in capaciteit. Hiermee geef je als sociale onderneming immers gestalte aan je missie en visie. Het gaat echter ook over investeren in innovatie en nieuwe technologische ontwikkelingen die helpen om diensten toegankelijker,

effectiever en efficiënter te maken. Daarnaast roepen we ook op om te investeren in werkgeverschap: investeer in je medewerkers en in het aantrekken en vormen van talenten die tot dusver onderbenut blijven in onze samenleving. Om dit alles mogelijk te maken, is het ook belangrijk om te zorgen voor een slagkrachtig bestuur van je sociale onderneming.

2 Leg de vinger aan de pols bij gebruikers en werknemers

Gebruikers en werknemers hebben meestal de beste voeling met onbeantwoorde maatschappelijke noden en hebben vaak ideeën over hoe maatschappelijke dienstverlening beter of anders georganiseerd kan worden. We roepen daarom sociale ondernemingen op om, nog sterker dan vandaag, de vinger aan de pols te houden bij gebruikers en werknemers. Met gebruikers bedoelen we niet alleen de cliënt, patiënt of doelgroepmedewerker, maar ook hun directe omgeving. Ook medewerkers zijn een belangrijke bron van innovatie. Zet daarom in op intrapreneurship zodat werknemers op een betrokken manier mee de dienstverlening kunnen verbeteren en zelfs nieuwe marktniches kunnen aanreiken of ontwikkelen. Betrek zeker ook gebruikers en werknemers om de unieke waardepropositie van je sociale onderneming te identificeren.

3 Screen je eigen werking op haar duurzaamheid

De duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) van de Verenigde Naties vormen een inspirerend kompas voor sociale ondernemingen om een toekomstgericht en relevant aanbod te blijven ontwikkelen. Het is daarbij ook van belang om de eigen werking te screenen op haar duurzaamheid. Dit gaat niet alleen over de performantie van je sociale onderneming op het vlak van energie, mobiliteit en hergebruik. Het gaat in het bijzonder ook over het HR-beleid van sociale ondernemingen en de relatie met armoede en gelijke kansen. ►►

DOSSIER SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP

▶▶ 4 Werk samen waar mogelijk

Complexe maatschappelijke vraagstukken laten zich niet opsluiten in sectoren. We roepen sociale ondernemingen dan ook op om samen te werken met spelers uit andere sectoren om nieuwe en sterkere vormen van maatschappelijke dienstverlening uit te bouwen. Daarnaast zijn er flink wat efficiëntiewinsten te boeken door ook binnen sectoren samen te werken, bijvoorbeeld door het samen organiseren van ondersteunende processen (*shared services*). Zet bij samenwerkingen ook de gebruiker centraal en investeer in een duidelijke communicatie zodat gebruikers telkens goed en correct geïnformeerd zijn over hun rechten en mogelijkheden. Tot slot roepen we sociale ondernemingen ook op om samen met andere sociale partners het voortouw te nemen in het uitdenken van manieren om ook morgen ons sociaal model kwaliteitsvol, relevant en betaalbaar te houden.

5 Ga voor sociale impact

Voor sociale ondernemingen is het cruciaal om te denken en te handelen vanuit de sociale impact die ze wensen te realiseren. Belangrijk hierbij is het definiëren van je eigen sterktes, expertise en meerwaarde in verhouding tot wat anderen reeds doen. Op die manier kan sterker ingezet worden op kernprocessen en vermijden we versnippering. De duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties kunnen bij deze impactoefening alvast mee een kompas vormen. Gaan voor sociale impact geeft ook de kans om na te denken hoe deze gemeten en gecommuniceerd kan worden. Dat laatste is van belang. Het draagvlak voor de dienstverlening van sociale ondernemingen hangt immers samen met de mate waarin de brede samenleving zich bewust is van de maatschappelijke noden die sociale ondernemingen beantwoorden.

Ben je benieuwd welke andere uitdagingen er op sociale ondernemingen afkomen? Download dan nu de gids 'Sociaal ondernemen voor een wereld in verandering' op www.verso-net.be.



Emiel De Smedt

Emiel De Smedt is bedrijfsrevisor en leidt bij Moore Stephens Belgium het team dat verantwoordelijk is voor de socialprofitsector. Op 21 november gaf hij in een workshop concrete tips en tools mee aan sociale ondernemingen die hun bestuurskracht willen versterken. "Door het nieuwe wetboek vennootschappen en verenigingen, wordt ook de aansprakelijkheid van bestuurders in vzw's duidelijker omschreven. Het is belangrijk dat zij werk maken van een goede rapportering over de manier waarop zij de doelstellingen van hun organisatie nastreven."

Moore Stephens Belgium is een reguliere consultingfirma. Ziet u het aantal adviesvragen vanuit de social profit stijgen?

Absoluut. Toen ik in 1990 begon kreeg je als bedrijfsrevisor zelden vragen vanuit de social profit. Enkel de grotere organisaties zoals ziekenhuizen, groepen als Emmaüs of de Broeders van Liefde en koepels als het VSKO deden toen wel eens beroep op onze dienstverlening. De vernieuwde vzw-wetgeving dateert dan ook pas van 2002 en de invoering van een dubbele boekhouding voor alle vzw's kwam zelfs nog later door de uitvoeringsbesluiten van die wet. Intussen hebben we de vraag naar advies vanuit de social profit sterk zien groeien. Daarom hebben we twee jaar geleden bij Moore Stephens besloten om onze expertise te bundelen in een dedicated socialprofitteam en zijn we echt gaan inzetten op de ondersteuning van deze sector, ook naar de kleine en middelgrote organisaties toe. We zijn voor hen een vertrouwenspersoon die kan helpen bij verscheidene aspecten van hun bedrijfsvoering: van boekhoudkundige ondersteuning, over audits en juridisch-fiscaal advies tot adviesverlening omtrent de strategie of de efficiënte organisatie van hun werking. Door de invoering van de persoonsvolgende financiering in de gehandicaptenzorg bijvoorbeeld worden we ook daar vaak geconsulteerd om voorzieningen te begeleiden in de transitie van een aanbod- naar een vraaggestuurde organisatie.

Heeft die hervorming de zorgaanbieders dan verrast?

De hervorming op zich was uiteraard al lang aangekondigd, maar deze transitie gaat veel verder dan de ombouw van een subsidiëringmodel. In een vraaggestuurde omgeving beschikt



“Het financiële plaatje is en blijft een belangrijke factor om je organisatie ook morgen nog leefbaar te houden”

de cliënt over het budget en ga je met hem in overleg over zijn vraag en hoe jij hem daarin kunt ondersteunen. Deze transitie is slechts voor een deel een financiële en een subsidietechnische oefening. Veel belangrijker is dat je ook je organisatie zelf moet ombouwen. De cultuur binnen je voorziening moet mee evolveren en daarbij stel je je hele organisatie in vraag.

Wat onderscheidt de adviesvragen vanuit de social profit nog meer ten opzichte van andere economische sectoren?

In de social profit zijn - meer dan in de profit - de financiële prestaties van je organisatie niet je belangrijkste doelstelling. Het maatschappelijke doel van je vereniging is dat waar alles om draait en de drijvende parameters zitten dan ook in het operationele luik van je organisatie. Maar de financiële consequenties zijn en blijven wel een belangrijke voorwaarde om je organisatie leefbaar te houden. Als je beslist om de maaltijden in je sociaal restaurant gratis aan te bieden, bereik je wellicht optimaal je doelstelling om zo veel mogelijk mensen uit een bepaalde doelgroep te betrekken. Maar ben je 6 maanden later failliet.

Je moet dus een evenwicht vinden tussen je operationele doelstellingen en de financiële randvoorwaarden die bepalen of je werking ook morgen nog leefbaar is. Dat evenwicht kan je monitoren door als bestuur en als management de juiste checks en balances in te bouwen in een rapportering. Deze informatie geeft enerzijds aan of je met de juiste dingen bezig bent en anderzijds of je niet te ver gaat in de keuzes voor je maatschappelijke doelstelling, waardoor je op termijn financieel in de problemen zou komen. Ze geeft de grenzen aan van je mogelijkheden. Dat wordt overigens ook belangrijker in het kader van het nieuwe Wetboek verenigingen en stichtingen én in het kader van het insolventierecht dat sedert 1 mei van toepassing is. De bestuurders zullen meer dan voorheen moeten aantonen dat ze de juiste beslissingen hebben genomen en de vereniging op een correcte wijze hebben geleid.

Duidt het feit dat meer en meer socialprofitondernemingen professioneel advies moeten inwinnen er niet op dat de bedrijfsvoering en de regelgeving in de social profit te ingewikkeld worden?

Naar mijn mening heeft die toenemende aandacht voor professioneel advies niet zo zeer met de complexiteit van de wetgeving te maken. Voor de kleine lokale karateclub zijn de wettelijke verplichtingen en de boekhoudkundige taken zeker nog behapbaar. Maar door een aantal tendensen binnen de social profit zelf worden de organisaties steeds groter en hun structuren ook complexer. We zijn momenteel bijvoorbeeld een rapportering aan het opzetten binnen een organisatie in de sociale economie waar 420 mensen werken. Of dit nu een profit- of een socialprofitonderneming is, dit is een behoorlijke kmo die professioneel moet aangestuurd worden.

Moet de wetgever het eenvoudiger maken om een vzw van 400 man te besturen dan een bvba van 400 man? Wel, als werknemer van een dergelijke organisatie verwacht je toch in beide gevallen een raad van bestuur die dat professioneel aanpakt? Zo niet, dan kan ik morgen m'n werk kwijt zijn. Hetzelfde geldt voor de doelgroep waar die organisatie voor werkt. Ook zij komen in de problemen als de vzw haar activiteiten moet stopzetten. Het heeft dus zeker met de complexiteit van de structuren te maken. Al zou het geheel van de wetgeving ongetwijfeld wel eenvoudiger en vooral consequenter kunnen.

Wel belangrijk in de social profit is het feit dat ook deze grotere organisaties vaak worden aangestuurd door vrijwilligers. Het is niet eenvoudig zo'n kmo te besturen als vrijwilliger na je gewone dagtaak en voor vele vzw's is het dan ook niet evident de juiste competenties en professionaliteit aan te trekken binnen hun bestuursorganen.

Er is bovendien in diverse subsectoren een tendens tot schaalvergroting en fusie-operaties, die vaak ook worden aangemoedigd vanuit de overheidsreglementering. Op zich is daar niets mis mee en in de regel kan je dan schaalvoordelen realiseren. Maar dan moet je als vereniging wel in staat zijn je structuren en je werking aan te passen aan die schaalvergroting. Als je een vzw ziet groeien van eerst vijf vrijwilligers naar later vijf personeelsleden en ten slotte naar 150 werknemers en toch wordt die organisatie nog steeds aangestuurd als in de begindagen, dan weet je dat er vooral schaalnadelen zullen spelen.

“Science-based HR ligt voor het grijpen”

“Als je voor je nieuwe functie 1,80m groot moet zijn en je werkgever gebruikt een meetlat die je de ene week op 1,82m afklokt en de week erna op 1,78m, ga je dat instrument dan aanvaarden?” De retorische vraag komt van Bart Van de Ven, doctor in de arbeidspsychologie aan de UGent en consultant bij PerCo, specialist in science-based consultancy. Hij stelt aan de kaak hoe HR-instrumenten zelden wetenschappelijk onderbouwd zijn. En hoe we dat allemaal te veel slikken, terwijl science-based HR voor het grijpen ligt.

Voor een interview met Bart Van de Ven ben je maar beter wakker. Hij neemt statistiek voor ontbijt en taekwondoot je met factoranalyse en empirische bewijzen een hoek van de

kamer in. Bart en zijn collega's adviseren ondernemingen, met een bijzondere focus op leiderschap en communicatie. “We baseren ons volledig op de wetenschap om de modellen en technieken die we aanraden te kiezen. Dat is ons handelsmerk.”

Wanneer is een HR-tool science-based?

De tool moet de toets doorstaan van het *peer reviewed* onderzoek. Het gaat om onderzoek dat niet alleen gepubliceerd is, maar ook door collega-wetenschappers werd gecontroleerd. Bij die controle bekijken we eerst of de tool is opgebouwd vanuit de juiste theoretische uitgangspunten. Vertrekt men niet van uitgangspunten die door de wetenschappelijke theorie allang zijn weerlegd? Pas daarna gaan we kijken of de tool ook empirisch bewezen is.

Over welke verkeerde theoretische uitgangspunten kan het dan gaan?

De meeste theoretische kritiek hebben wij op de typetjespsychologie, die per definitie een verkeerde start neemt. Neem eender welk menselijk kenmerk en je zal zien dat de gehele bevolking altijd volgens een Gauss-curve over dat kenmerk is verdeeld. Gaat het over lengte bijvoorbeeld, dan zijn er een klein aantal volwassen mensen die erg klein zijn, wat meer die klein zijn, het grootste gedeelte is van gemiddelde grootte en minder mensen zijn groot en nog minder mensen heel groot. We zouden ze ook niet ‘heel groot’ noemen als hun lengte niet opvallend afweek van die van de meerderheid.

Wel, de typetjespsychologie, waarin men mensen in vakjes onderverdeeld op basis

SECTORNIEUWS

Nieuwe HRscan zorgt voor organisatiebrede screening

De HRscan is één van de sterkhouders van Verso's HR-aanbod voor sociale ondernemingen. In 2018 kreeg de HRscan een update. Voortaan worden alle medewerkers betrokken en zijn de vragen toegankelijker opgesteld. We vroegen HRwijs-adviseur Kirsten D'Hooghe wat er precies veranderde.

“Ik vergelijk de HRscan vaak met een selfie”, steekt Kirsten van wal. “Aan de hand van meerkeuzevragen binnen negen aspecten van je personeelsbeleid krijg je een nulmeting van het medewerkersbeleid in je organisatie. We

bezorgen de deelnemende organisaties daarna een rapport met verbeterpunten maar ook met advies om bepaalde knelpunten aan te pakken. Je kunt de HRscan zien als een duwtje in de rug om het medewerkersbeleid in je organisatie te professionaliseren.”

In de nieuwe HRscan worden de medewerkers meer betrokken. Hoe hebben jullie dat gerealiseerd?

We zagen dat organisaties zich graag wilden voorbereiden op onze komst en we maakten daarom een bevraging

waaraan alle medewerkers kunnen deelnemen. De vroegere HRscan werd uitsluitend afgenomen bij een focusgroep: een afvaardiging van medewerkers, directie en bestuurders. Voortaan, in de nieuwe HRscan, krijgen alle medewerkers de kans om de scan op voorhand anoniem in te vullen. De vragen in de nieuwe scan zijn daartoe ook concreter en toegankelijker geworden, minder beschouwend dan voorheen. Ook de coördinator en bestuurders kunnen de HRscan invullen om hun input mee te geven. Uit het totaal aan antwoorden maakt HRwijs dan een eerste analyse op van het medewerkersbeleid. Hoe scoort de organisatie op domeinen zoals leidinggeven, teamwerking of welzijn en gezondheid? Waar zitten de medewerkers mee? Wat loopt er al goed?

van een of meerdere kenmerken, gaat aan die realiteit van de normale verdeling voorbij en is dan ook wetenschappelijke nonsens. Daarbij neemt men namelijk de extremen op een kenmerk en dicht daar typebenamingen aan toe. Vervolgens pusht men via enquêtevragen mensen in die extremen om ze te kunnen categoriseren. De meeste mensen zijn bijvoorbeeld noch introvert, noch extravert. De grote meerderheid is ambivert, ergens tussen de twee in. Toch gaan die typetjesmodellen je zeggen dat je ofwel introvert bent, ofwel extravert. Dat is behoorlijk fout.

Maar tegelijk zijn er weinig mensen die pal op het midden zitten. De meerderheid zal toch 'eerder introvert' of 'eerder extravert' zijn? Is die opdeling dan niet handig? Bijvoorbeeld om taken te verdelen.

Precies dat is er zo verkeerd aan! Zou jij graag hebben dat je vooral achter de

schermen moet werken omdat je net een klein beetje meer introvert dan extravert bent, terwijl je toch gewoon veel energie krijgt van contact met klanten en, vooral, van al wat er bij die job mogelijk nog komt kijken?

Welke stappen moet ik nu doorlopen om van een tool te weten of hij science-based is?

Eerst zoek je best of er wetenschappelijk bewijs bestaat voor een tool, om dan te zien of de tool ook in de praktijk blijkt te werken (experimental) en door organisaties of experts wordt bevestigd. In een kleiner kringetje zijn de ervaringen van de stakeholders bijkomend relevant. De volgorde is hier wel belangrijk: het gewicht van de hele wetenschap moet groter zijn in je beslissing dan de ervaring van een CEO of een zelfverklaarde expert in HR. Om je die zoektocht gemakkelijk te maken: google eens het woord 'kritiek' bij een tool of 'niet

bewezen'. Dan kom je bij de kritische artikels uit, niet bij de marketingartikels.



Benieuwd wat er nog meer schort aan sommige HR-tools? Wil je weten welke tools wel science-based zijn en waarom? Lees het volledige interview met Bart Van de Ven op www.hrwijs.be.

We kunnen vervolgens in een werkgroep van leidinggevenden, een afvaardiging van medewerkers en indien mogelijk een bestuurslid, dieper ingaan op de thema's die er uitschieten, zowel positief als negatief. Uiteraard bezorgen we achteraf nog een uitgebreid rapport waarin we naast de resultaten van de bevraging en de bespreking in de werkgroep ook nog een advies formuleren over hoe je de werkpunten kunt verbeteren. Door meer participatie mogelijk te maken, vergroot je het draagvlak binnen de organisatie om echt aan het medewerkersbeleid te werken.

Wat is er nog veranderd?

We hebben gemerkt dat bijvoorbeeld kleine organisaties niet per se alle facetten van hun medewerkersbeleid op papier hebben staan, maar toch een zeer

goed beleid kunnen hebben. Daarom polsen we in de nieuwe versie ook of er bijvoorbeeld een cultuur van groei en ontwikkeling is in de organisatie en dus niet enkel of er regelmatig ontwikkelingsgesprekken worden georganiseerd. Daarnaast hebben we ervan geprofiteerd om nog een aantal nieuwe thema's toe te voegen, zoals leiderschap en medewerkersparticipatie.

Je hebt me helemaal overtuigd! Hoe snel kunnen jullie langskomen?

Als je ons belt of mailt, zoeken we samen een datum waarop we de bespreking kunnen plannen. Voor ons geldt 'first come, first serve'. Als je je dus vandaag al aanmeldt, dan kom je sneller aan de beurt! Bovendien verloten we 2 gratis vervolgsessies door HR-experts Tom Vandooren en

Lisa Coppin onder de eersten die zich aanmelden voor een HRscan in huis.



Interesse om de vernieuwde HRscan te ontdekken? Vraag een HRscan aan huis aan bij Kirsten D'Hooghe: kirsten.dhooghe@verso-net.be of 0474/987.065.



Gezond op de werkvloer? Strak plan!

Wilt u inzetten op een gezondheidsbeleid binnen uw onderneming, weet dan dat u daarvoor steun kunt krijgen van de Vlaamse overheid. Het project Gezond op de werkvloer van de Vlaamse overheid subsidieert ondertussen al een jaar coaches die u ondersteunen rond gezonde voeding, beweging, sedentair gedrag, roken, verdovende middelen en mentaal welbevinden. Verso is partner van dit project.

Werkbare jobs?

Als werkgever kan je de gezondheid van medewerkers voorop plaatsen. Bijvoorbeeld het promoten van lunchwandelingen kan bijdragen tot een meer werkbare job: er heerst minder werkstress, er is sprake van een goede werk-privébalans en het werk motiveert en biedt voldoende leerkansen. Als gevolg hiervan zullen medewerkers graag komen werken, meer voldoening halen uit hun job en zich beter inzetten.

Gezonde werknemers zorgen voor een gezond bedrijf!

Inzetten op gezondheid is ook goed voor het bedrijfsimago: werknemers zijn trots en dragen dat positieve beeld uit. Klanten kiezen meer en meer voor duurzame, gezonde bedrijven. Bovendien zijn gezonde werknemers op termijn productiever, minder vaak afwezig, wat resulteert in een betere kosteneffectiviteit.

Noodzakelijk voor mijn onderneming?

Voorziet jouw onderneming al een aantrekkelijke fruitmand of terugbetaling van actief woon-werkverkeer? Dan zijn jullie alvast op goede weg! Maar vaak zijn het dezelfde gemotiveerde werknemers die de trap nemen in plaats van de lift.

Melissa Debacker, coördinator van Kinderdagverblijf Hermelijn, maakt alvast gebruik van dit aanbod: "De gezondheid en het

welzijn van onze werknemers is een hoge prioriteit. Wij hebben gekozen voor Gezond op de werkvloer om net dat stapje hoger te zetten om de gezondheid van onze medewerkers te garanderen." Melissa's collega, kwaliteitscoördinator Shirley Verduyn, treedt haar daarin bij: "We organiseren bijvoorbeeld een fietsweek, waarbij we collega's aanmoedigen om in die week met de fiets naar het werk te komen in plaats van met de auto. Niet alle acties hoeven uitgebreid of duur te zijn, maar we vinden het wél belangrijk om onze medewerkers te motiveren en te ondersteunen."

Vraag financiële steun aan!

Een duwtje in de rug nodig? Een speciaal daarvoor opgeleide coach begeleidt jouw onderneming in het opzetten van een preventief gezondheidsbeleid. Als onderneming betaal je eenmalig €500 en de rest past de Vlaamse overheid bij. De coaches helpen je stap voor stap om succesvolle acties op te zetten, want gezonde medewerkers helpen jouw onderneming vooruit!

Wil je meer lezen of een subsidieaanvraag indienen?

Surf naar www.gezondopdewerkvloer.be

Heb je vragen? Contacteer Vlaams Instituut Gezond Leven via gezondopdewerkvloer@gezondleven.be of + 32 2 421 09 62.

8,13%

Dat is de **bijdrage** van de **social profit** aan het bbp van België. Goed voor maar liefst 30,9 miljard euro. Het gaat hier om de cijfers voor 2016, de meest recente waar economen over beschikken.

In 2015 was de toegevoegde waarde van de social profit met 30 miljard nog een stuk lager, maar toch zien we het aandeel van de social profit in de hele economie dalen: van 8,18% in 2015 naar

Checklist voor een Leesbare Vacature

Dat je niet altijd de juiste kandidaten vindt, kan ook aan je vacature liggen. Is die volledig? Is het taalgebruik toegankelijk, is de functieomschrijving duidelijk? Weten kandidaten bij wie ze komen solliciteren?



Omdat het schrijven van leesbare vacatures een kunst is, ontwikkelde Verso binnen HRwijs de 'Checklist voor een Leesbare Vacature'. Sociale ondernemingen vinden in deze publicatie handige tips en voorbeelden van waar je allemaal op kunt letten voor een goede, wervende vacature.

Heb je dus binnenkort een vacature? Bekijk zeker eerst eens de 'Checklist voor een Leesbare Vacature' op www.hrwijs.be of vraag de papieren checklist aan bij fatma.qorlazja@verso-net.be. Je zult zien dat je betere

kandidaten over de vloer krijgt en misschien trek je ook nieuwe profielen aan. Onze HR-adviseur Fatma Qorlazja doet op aanvraag bovendien een gratis screening van je vacature!

De 'Checklist voor een Leesbare Vacature' werd ontwikkeld binnen het ESF-project 'Ieder Talent Telt', dat mensen met een migratieachtergrond naar een job in de social profit leidt. Verso ontwikkelde eerder al de gids 'Taal op het Werk', om medewerkers die moeilijk Nederlands spreken op weg te helpen, en de 'Checklist Diversiteit'.

Neem een kijkje op hrwijs.be!

Verso biedt al sinds 2013 onder de naam 'HRwijs' ondersteuning aan op vlak van HR: bruikbare instrumenten, prikkelende vormingen en een ruime kennisdatabank op www.hrwijs.be.

Deze website is het afgelopen jaar ook grondig opgefrist: 'HRinfo', dat alle aspecten van het medewerkersbeleid toelicht, is waar nodig geüpdatet. We hebben terug contact opgenomen met de sociaal ondernemers uit onze praktijkverhalen om te zien hoe het vandaag staat met hun goede praktijk. Onze expertenpool, waar ondernemers

extra ondersteuning kunnen inkopen, is aangevuld. Tot slot hebben we ook ons overzicht van nuttige instrumenten voor het HR-beleid voorzien van commentaar zodat je er nog makkelijker je weg in vindt.

Surf dus zeker nog eens naar www.hrwijs.be en laat ons weten wat je ervan vindt op johan.decrom@verso-net.be.


Heb je zelf ook een HR-vraag waarmee wij je kunnen helpen? Weet dan dat HRwijs sinds kort ook een helpdesk heeft. Stuur je vraag vandaag nog naar info@hrwijs.be!

8,13% in 2016. Dit komt omdat heel wat andere economische sectoren vandaag sterker groeien dan de social profit.

We zien wel het intermediair verbruik stijgen in de social profit. Dat gaat over de grondstoffen en hulpmiddelen die socialprofitondernemingen inkopen bij andere bedrijfstakken. Het intermediair verbruik van de social profit was in 2015 goed voor 5,08% van het totaal. Een jaar later was dat al 5,19%. Dat

is een groei van maar liefst 2,2% op een jaar, wat erop wijst dat de verwevenheid van de social profit met de rest van de economie zich verderzet.

Op onze website, www.verso-net.be vindt u een karrenvracht aan cijfers over de social profit, zowel economische cijfers als arbeidsmarktgegevens. De cijfers over de arbeidsmarkt zijn trouwens onlangs geüpdatet.



Er zijn altijd vacatures waar je geen specifiek diploma voor nodig hebt, zelfs in diplomagerichte sectoren als de social profit. Op een krappe arbeidsmarkt is het dan interessant om zelf nieuwe mensen op te leiden. IBO is hiervoor een goed instrument.

Ann Gaublomme
Directeur Verso

Met een **IBO-contract** maak je van een **kandidaat zonder de juiste ervaring** jouw **ideale medewerker**.



Ontdek alle voordelen
op vdab.be/ibo

VDAB
samen sterk voor werk

AANKONDIGINGEN

Trefdag VIVO hoe leid je divers talent naar je sociale onderneming?

Hoe kan je als organisatie multicultureel talent vinden en behouden? Die vraag staat centraal op de 10de Trefdag voor Arbeidsbemiddelaars van VIVO, op donderdag 13 december in Mechelen. Dit jaar staat de trefdag ook open voor werkgevers en opleidingsverstrekkers.

De trefdag focust dit jaar op 'Ieder Talent Telt', een samenwerkingsverband tussen VIVO, Verso, Minderhedenforum, VDAB, de Vlaamse zorgambassadeur Lon Holtzer, Vlaams Welzijnsverbond en het Agentschap voor Integratie en Inburgering. Je komt er te weten hoe maar liefst 1500 mensen met een migratieachtergrond in contact kwamen met sociale ondernemingen en socialprofitopleidingen.

De trefdag biedt interactieve workshops om je kennis over interculturaliteit op punt te stellen. Je leert er bijvoorbeeld ook wat mentoren en jobcoaches voor je organisatie kunnen betekenen en je maakt kennis met de diversiteitstools van Verso om divers talent aan te werven en te ondersteunen.

De Trefdag – Ieder Talent Telt vindt plaats in het congrescentrum Lamot in Mechelen, van 9.00 tot 16.30. De deelnameprijs bedraagt 50 euro, inclusief broodjeslunch.

Meer informatie en inschrijven:
www.vivosocialprofit.org.



Vereniging voor Social Profit Ondernemingen vzw - www.verso-net.be
Kolonel Bourgstraat 122 bus 4 - 1140 Brussel - T 02 739 10 71 - F 02 736 75 06 - info@verso-net.be