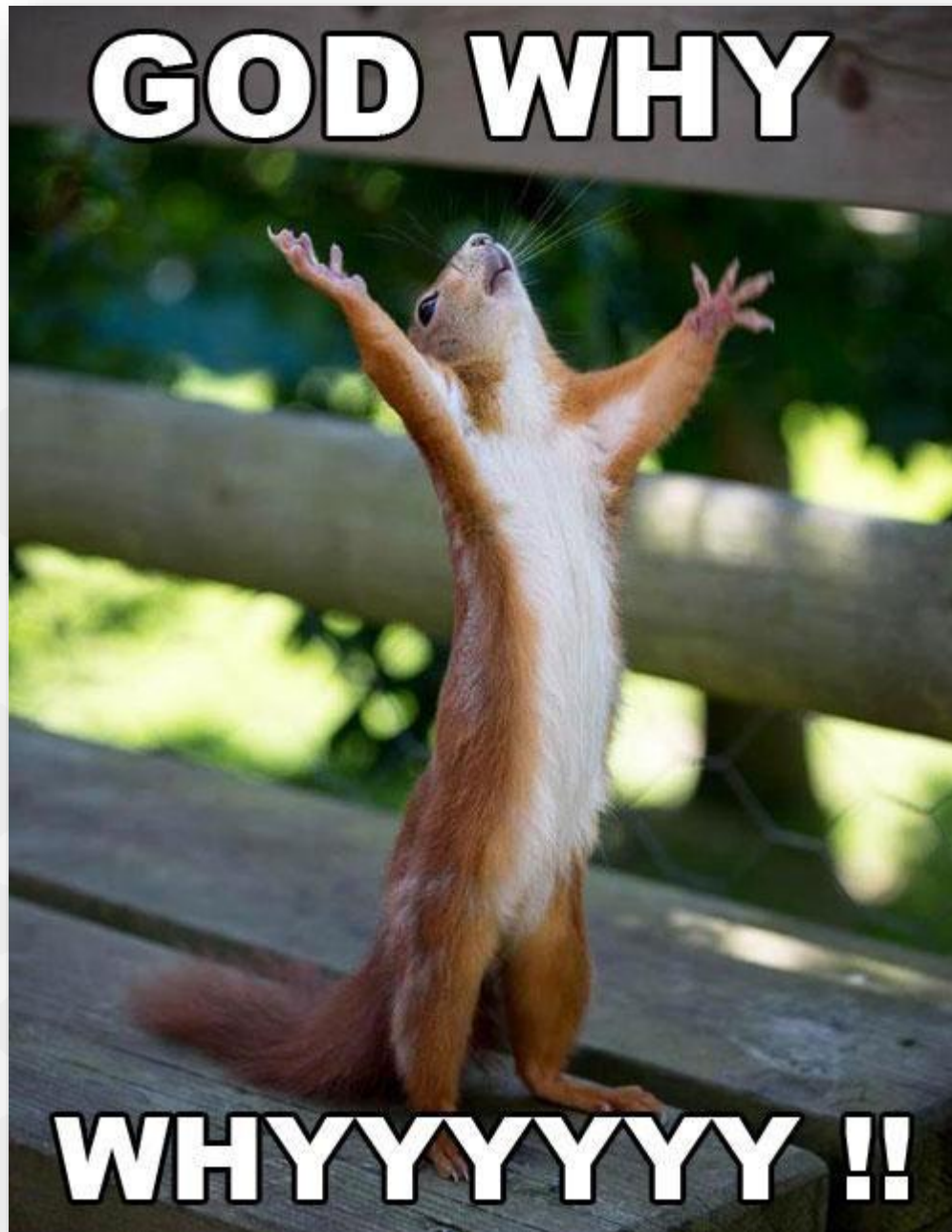


# HRwijs

## Workshop HRscan

Waarom?



## Waarom een HRscan in huis?



*“Binnenkort moeten we een nieuw subsidieplan indienen. Daarnaast hadden we te maken met een hoog aantal burn-outs.*

*Het gesprek met iemand die alles eens mee van buitenaf bekijkt, heeft ons heel wat inzichten opgeleverd. We gaan het medewerkersbeleid, burn-out en de rol van leidinggevendenden hierin een grotere rol toekennen in het **nieuwe plan**. Evident, onze medewerkers moeten dit nieuw plan mee waarmaken.”* (een kleine cultuurorganisatie)





## Waarom een HRscan in huis?



*“We wisten niet goed wat prioritair was. Alles nog eens een keer op een rijtje zetten gaf ons terug een mooi overzicht. In plaats van alle richtingen uit te gaan is **de weg nu duidelijker**. We gaan onze functie- en competentieprofielen verder uitwerken, Daarmee kunnen we duidelijker onze verwachtingen en taken afbakenen voor medewerkers maar ondersteunt ook de werving en selectie van nieuwe medewerkers.”*  
(organisatie actief in gezondheidspreventie)

## Waarom een HRscan in huis?



*“Door samen het gesprek te hebben met collega’s en raad van bestuur over ons medewerkersbeleid merkten we verschillen in visie en aandachtspunten op. Het hielp ons om terug de **neuzen in dezelfde richting** te zetten. We beslisten ook **medewerkers te betrekken** bij het uittekenen ervan.*

***Zo vermijden we dat we achteraf moeten bijsturen.** We hebben onze raad van bestuur ook sneller mee.”* (een MFC, Multifunctioneel Centrum)

## HRscan / Wat is het?

- Doel: (kleine) socialprofitondernemingen inzicht te bieden in HR-beleid
- Helpen om te reflecteren waar je organisatie al **sterk** in staat // zelf gekozen aandachtspunten of prioriteiten i.f.v. veranderingen binnen HR-beleid.
- Ontwikkeld in samenwerking met HR-experten Tom Vandooren (Quest-it) en Lisa Coppin (Groeiinzicht)



# HRscan / Hoe verloopt het?

## → **Bevraging**

- 9 thema's in HR-beleid (4 transversale + 5 verticale thema's)
- 9 HR-thema's zijn uitgewerkt in 78 vragen in totaal + 3 afrondende vragen
- Online (of op papier indien digitaal niet haalbaar)
- voor medewerkers, leidinggevenden, directie en bestuursleden

## → **Antwoordmogelijkheden:**

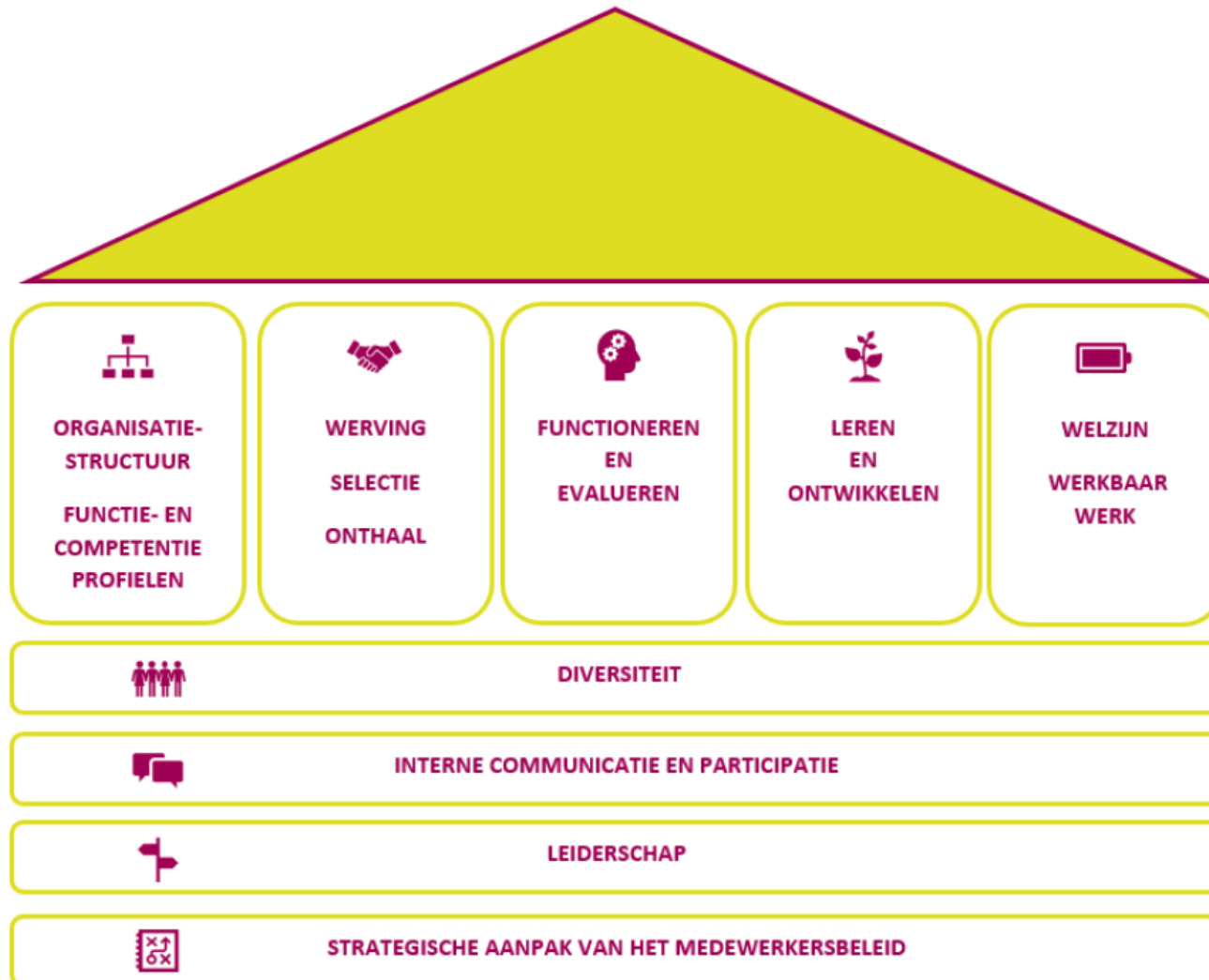
- Schaal 1 – 4: helemaal niet mee eens – helemaal mee eens + dit weet ik niet
- Let op: er is geen 'fout' of 'slecht' niveau
- Antwoorden worden anoniem verwerkt door HRwijs!

→ Na bevraging **bespreking samenvatting resultaten in werkgroep** in de organisatie, **kosteloze begeleiding door HRwijs**

→ Resultaat? **Adviesrapport**

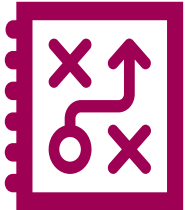
Een goed huis om in te werken...

## Model HRscan





## STRATEGISCHE AANPAK VAN HET MEDEWERKERSBELEID



Mijn organisatie heeft een duidelijke, begrijpbare missie/visietekst of opdrachtverklaring.

De missie, visie en waarden of de opdrachtverklaring komen regelmatig aan bod op team- of personeelsvergaderingen of in gesprekken onder collega's.

Het is me duidelijk waar mijn organisatie naartoe wil in de komende vijf jaar.

Er is een medewerkersbeleid in mijn organisatie.

Het medewerkersbeleid sluit goed aan bij de missie, visie en waarden van mijn organisatie.

Er wordt regelmatig over het HR-of medewerkersbeleid gecommuniceerd.

Het is duidelijk bij wie ik terecht kan voor vragen die over het medewerkersbeleid gaan.

De perso(o)n(en) bij wie ik terecht kan hiervoor heeft/hebben voldoende kennis om mijn vragen te beantwoorden.

De perso(o)n(en) bij wie ik terecht kan heeft voldoende tijd om mijn vragen op te nemen en te beantwoorden.

## Een kwestie van ...

→ Een duidelijke missie & visie



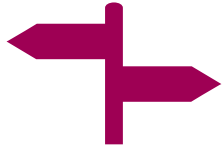
**Missie** = ogen op de organisatie

**Visie** = ogen naar de toekomst, de omgeving

Missie	Visie
Tijdloos	Voor een bepaalde periode
Geformuleerd m.b.v. de lessen uit het verleden	Blik op de toekomst
Wie zijn we ?	Wat kunnen we betekenen ?
Blik naar binnen, organisatiegericht	Blik naar buiten, marktgericht
Waar we voor staan	Waar we voor gaan

... die leeft: inspiratiebronnen:

- het boek [‘Kus de visie wakker’ van Hans van der Loo](#)
- de [onthaalmap van Huize Levensruimte](#)



Ik vind mijn leidinggevende een bekwame leidinggevende.

Mijn leidinggevende weet het beste uit mij boven te halen.

Mijn leidinggevende geeft duidelijk aan welke resultaten hij/zij van mij of van ons als team verwacht.

Ik denk dat mijn leidinggevende zorgvuldig omgaat met het inzetten van mensen en het verdelen van middelen (werkmateriaal, budget).

Ik voel voldoende steun van mijn leidinggevende om mijn werk goed te kunnen doen.

Ik kan altijd terecht bij mijn leidinggevende met vragen.

Ik heb het gevoel dat de verschillende leidinggevend en leidinggevende niveaus dezelfde standpunten verdedigen.

## 7 onderbouwde leiderschapstips

1. Verwacht veel van je teamleden, versterk je verwachtingen met positieve feedback (**Pygmalion effect**)
2. (Uit je) Geloof dat je teamleden kunnen groeien en hun vaardigheden kunnen ontwikkelen (**Incremental implicit theory**)
3. Kom je beloftes na (**Behavioral integrity**)
4. Stimuleer iedereen om zich te engageren in het aansturen van het team en om teamleden te begeleiden/beïnvloeden in een poging om het potentieel van het team te maximaliseren (**Shared leadership theory**)
5. Geef fouten toe wanneer je fouten gemaakt hebt (**Psychological safety**)
6. Vraag feedback over je eigen acties en plannen (**Feedback seeking**)
7. Laat teamleden hun mening ventileren, ook als deze verschillend is van die van jou (**Inclusive leadership**)

## INTERNE COMMUNICATIE EN PARTICIPATIE



Als ik of mijn collega's iets zeggen aan onze direct leidinggevende en we geven aan dat we willen dat de hogere leidinggevenden (coördinator, directie) of raad van bestuur het weet, dan gebeurt dit ook.

Ik krijg voldoende informatie van mijn leidinggevende, ook over wat er op organisatieniveau gebeurt.

Er is een goede uitwisseling van informatie tussen collega's onderling. .

Ik kan mijn mening geven op voorgestelde maatregelen.

Ik kan mee oplossingen bedenken voor uitdagingen of problemen die zich stellen.

Er wordt voldoende geluisterd naar en rekening gehouden met de inbreng van medewerkers.

In onze organisatie is er voldoende vertrouwen en openheid.

Mijn direct leidinggevende geeft me voldoende feedback.

Collega's geven elkaar voldoende feedback.

We geven elkaar moeilijke feedback met de bedoeling om eruit te leren.

We benoemen de positieve zaken en geven elkaar geregeld complimenten.

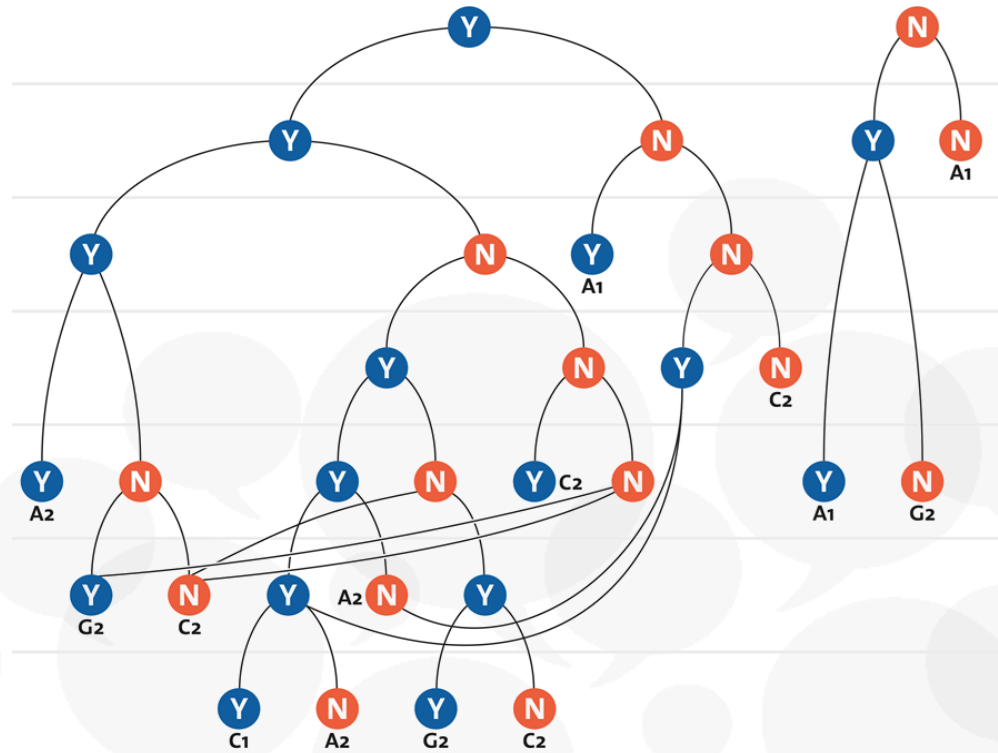
De feedback die gegeven wordt, is voldoende concreet (zowel de moeilijke als de positieve feedback).





## Participatie? (diagnosevragen Vroom-Yetton)

- Is de kwaliteit van de beslissing belangrijk?
- Is team-commitment belangrijk voor de beslissing?
- Hebt u genoeg informatie om zelf de beslissing te nemen?
- Is het probleem duidelijk gestructureerd?
- Als u zelf de beslissing neemt, krijgt u dan steun van het team?
- Deelt het team de organisatiedoelen?
- Is conflict in het team over de beslissing waarschijnlijk?



### 5 niveaus van besluitvorming

- Autocratisch 1: ik beslis alleen
- Autocratisch 2: ik krijg info, en beslis alleen
- Consultatief 1: ik bespreek individueel, en beslis alleen
- Consultatief 2: ik bespreek in groep, en beslis alleen
- Groepsmethode: ik bespreek in groep, de groep beslist

## DIVERSITEIT



De samenstelling van de groep medewerkers is divers.

De samenstelling van de directie en het middenkader is divers.

De samenstelling van de raad van bestuur is divers.

Mijn organisatie onderneemt actie om de organisatie op alle niveaus divers te maken.

Omgaan met diversiteit maakt deel uit van onze missie/visie en waarden.

Mijn organisatie onderneemt actie om beter te kunnen omgaan met de aanwezige diversiteit.

Het thema diversiteit leeft in onze organisatie en komt regelmatig aan bod (op team- of personeelsvergaderingen, in gesprekken tussen medewerkers, in het vormingsaanbod,...).

Bij ons grijpen we in als mensen die anders zijn opmerkingen krijgen, gediscrimineerd of uitgesloten worden.

## Checklist diversiteit

Is alles in het werk gesteld om iedereen gelijke kansen en voldoende rechten te geven, ongeacht zijn of haar leeftijd, geslacht, afkomst, religie, seksuele voorkeur of eventuele fysieke beperking?

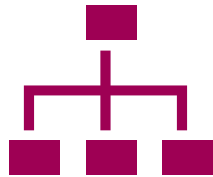
Met de **Checklist Diversiteit** van HRwijs ga je na of je organisatie rekening houdt met verschillen tussen medewerkers

Je kunt de **checklist online invullen**, je krijgt er **meteen een rapport op maat** bij:

[www.diversiteit.hrwijs.be](http://www.diversiteit.hrwijs.be)



## ORGANISATIESTRUCTUUR, FUNCTIE- EN COMPETENTIEPROFIELEN



Ik weet welke functies en rollen er in mijn organisatie zijn en wie welke rol heeft in het geheel.

Voor mijn functie bestaat er een lijst van taken en verantwoordelijkheden (functieprofiel).

Er bestaat een duidelijke omschrijving van wat ik moet weten, wat ik moet kunnen en welke houding of attitude er verwacht wordt in mijn functie (competentieprofiel).

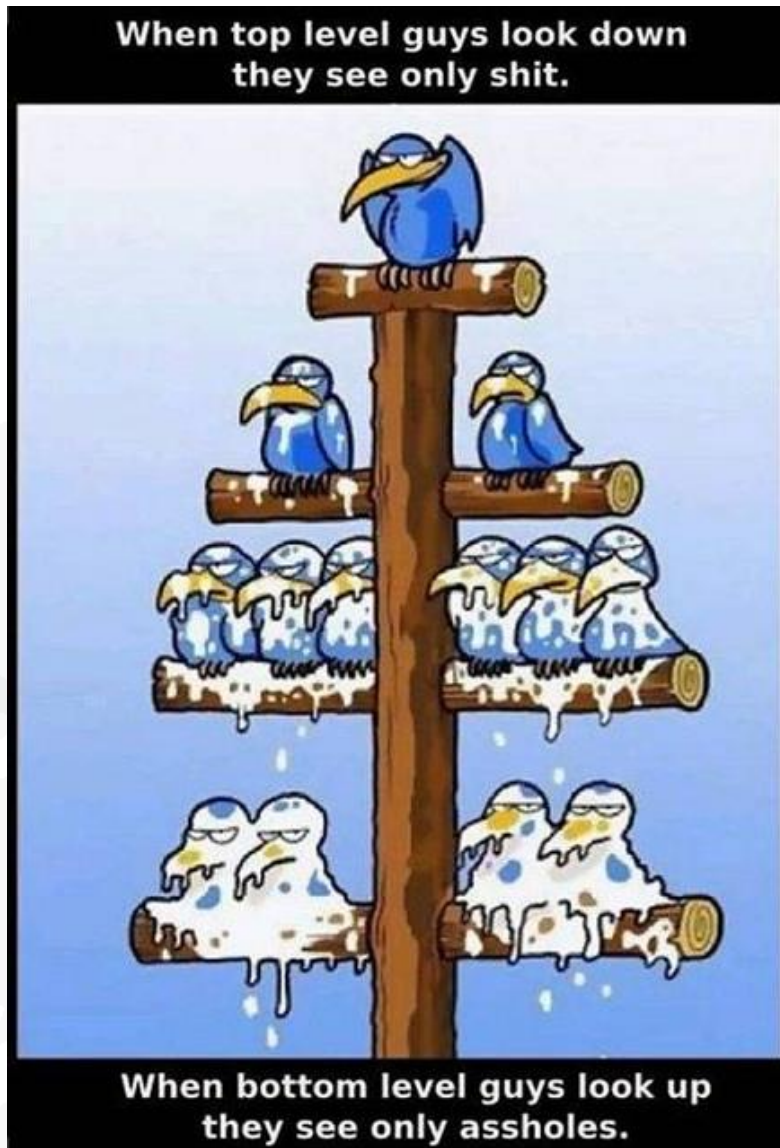
Deze omschrijving (of competentieprofiel) wordt gebruikt in de verschillende activiteiten van het medewerkersbeleid (bijv. bij werving en selectie, functioneringsgesprekken, opleidingen...).

Ik weet van de mensen met wie ik samenwerk welke taken en bevoegdheden / verantwoordelijkheden ze hebben.

Ik weet van de mensen met wie ik samenwerk wat ze kennen en wat ze kunnen (hun kennis en vaardigheden).

Ik weet van de mensen met wie ik samenwerk wat ze graag doen en waar ze goed in zijn (hun talenten), ook buiten het werk.

## If you build piramides, you get mummies ...



- Zelfregulering (met gezond verstand)
- Van functies naar rollen
- Van structuurdenken naar procesdenken ...



## WERVING, SELECTIE EN ONTHAAL VAN NIEUWE MEDEWERKERS



Ik vind dat de vacatures die mijn organisatie publiceert, goed de realiteit weergeven van wat er verwacht wordt.

Mijn organisatie gebruikt verschillende kanalen (website, sociale media, advertenties, eigen medewerkers...) voor het verspreiden van vacatures.

Vacatures worden ook intern bekend gemaakt en medewerkers kunnen solliciteren voor de vacatures.

De aanwerving van nieuwe medewerkers gebeurt tijdig (waar mogelijk).

Er zijn vaste procedures voor de selectie van nieuwe medewerkers.

Mijn organisatie slaagt er over het algemeen in om de juiste mensen te selecteren.

Bij de aanwerving van een nieuwe medewerker wordt ervoor gezorgd dat de persoonlijkheid en talenten passen in het team waar ze terechtkomen, ze zijn aanvullend.

Mijn organisatie maakt bij de start van een nieuwe medewerker gebruik van tools voor het inwerken van nieuwe medewerkers: een onthaalbrochure of onthaalmap, website, onthaalchecklist...

Een nieuwe medewerker krijgt een mentor of peter/meter toegewezen of iemand (of meerdere mensen) ontfermen zich over de nieuwe medewerker zodat hij/zij zich snel kan inwerken.

Competentiegericht selecteren ...



<https://www.youtube.com/watch?v=fs4SE5dILFw>

## Checklist voor een leesbare vacature



**CHECKLIST  
VOOR EEN  
LEESBARE  
VACATURE**

HOE STEL JE JE ORGANISATIE VOOR?  
HOE BEREIK JE DE JUISTE MENSEN?  
HOE SLUIT JE NIEMAND UIT?

**IEDER TALENT TELT**  
in de sociale profitiesector  
[www.iedereentalenttelt.be](http://www.iedereentalenttelt.be)

**Verso**  
INNOVATIE IN DE WERKGEHELE

- Maak je vacature **helder, duidelijk en leesbaar**. Zo kunnen alle kandidaten zich snel een juist beeld van de functie vormen. Je hebt meer kans om de juiste man of vrouw aan te trekken.
- HRwijs zorgt ook voor een **gratis screening** van je vacature: stuur je vacature door via [fatma@hrwijs.be](mailto:fatma@hrwijs.be)

## FUNCTIONEREN EN EVALUEREN



Mijn leidinggevende heeft voldoende zicht op mijn werk.

Mijn leidinggevende helpt mij om mijn werk zo goed mogelijk uit te voeren.

Mijn leidinggevende evalueert de manier waarop ik werk en de resultaten die ik haal op regelmatige basis in een gesprek met mij.

Mijn organisatie heeft de nodige systemen, afspraken... om het functioneren van medewerkers te ondersteunen (bijv. functioneringsgesprekken).

Ik ervaar het praten over mijn functioneren als nuttig en zinvol.

Er worden acties geformuleerd tijdens de gesprekken zodat ik zaken bij kan leren.

Als er acties zijn geformuleerd, wordt ook opgevolgd dat deze acties uitgevoerd worden (bijv. door mijn leidinggevende).

Wanneer iemand (tijdelijk) minder goed functioneert, wordt dit bespreekbaar gemaakt en zijn er duidelijke afspraken over de stappen die gezet worden.



## Feedbackcultuur: check-ins

“Ik ben een voorstander om ‘de dag des oordeels’ acuut af te schaffen. Stop met de jaarlijkse afrekencultuur. Het functioneringsgesprek moet niet 'het gesprek van het jaar' binnen een organisatie zijn. De walm van angst, onzekerheid en frustratie is dan voelbaar. Ik kan me niet voorstellen dat in zo'n sfeer een constructief gesprek mogelijk is. En stel dat de feedback zo pittig is en hierdoor zo hard binnenkomt dat je van je voeten geblazen wordt? Het is een menselijke reactie om dan op zoek te gaan naar zelfbevestiging. In plaats van te reflecteren op dit gesprek klap je dicht en legt je de schuld subiet buiten jezelf en voel je je slachtoffer van de situatie. Een kansloze missie dus. Maar als je geluk hebt met een manager die vanuit werkelijke interesse **wekelijks of maandelijks het gesprek met je aangaat** dan klap je niet dicht maar juist open bij de feedback die je krijgt. Dit zorgt voor een houding waarin constructief gewerkt kan worden aan het verbeteren van aandachtspunten. Een kansrijke missie dus.”

Prof. Dr. F. Anseel

*Hoe maak je werk van **verbindende communicatie**? Aanbod VIVO met opleiding en terugbetaling coaching: [www.vivosocialprofit.org/verbindendecomunicatie](http://www.vivosocialprofit.org/verbindendecomunicatie)*



## LEREN EN ONTWIKKELEN



Ik krijg de kans om bij te leren in mijn job.

Ik kan zelf aangeven wat ik wil bijleren in mijn job of mee aangeven wat wij als team willen/denken te moeten bijleren.

Er wordt regelmatig expliciet gevraagd naar op welke terreinen ik nog wil en kan bijleren.

De organisatie stelt zelf manieren voor om bij te leren die in lijn zijn met de organisatiedoelstellingen.

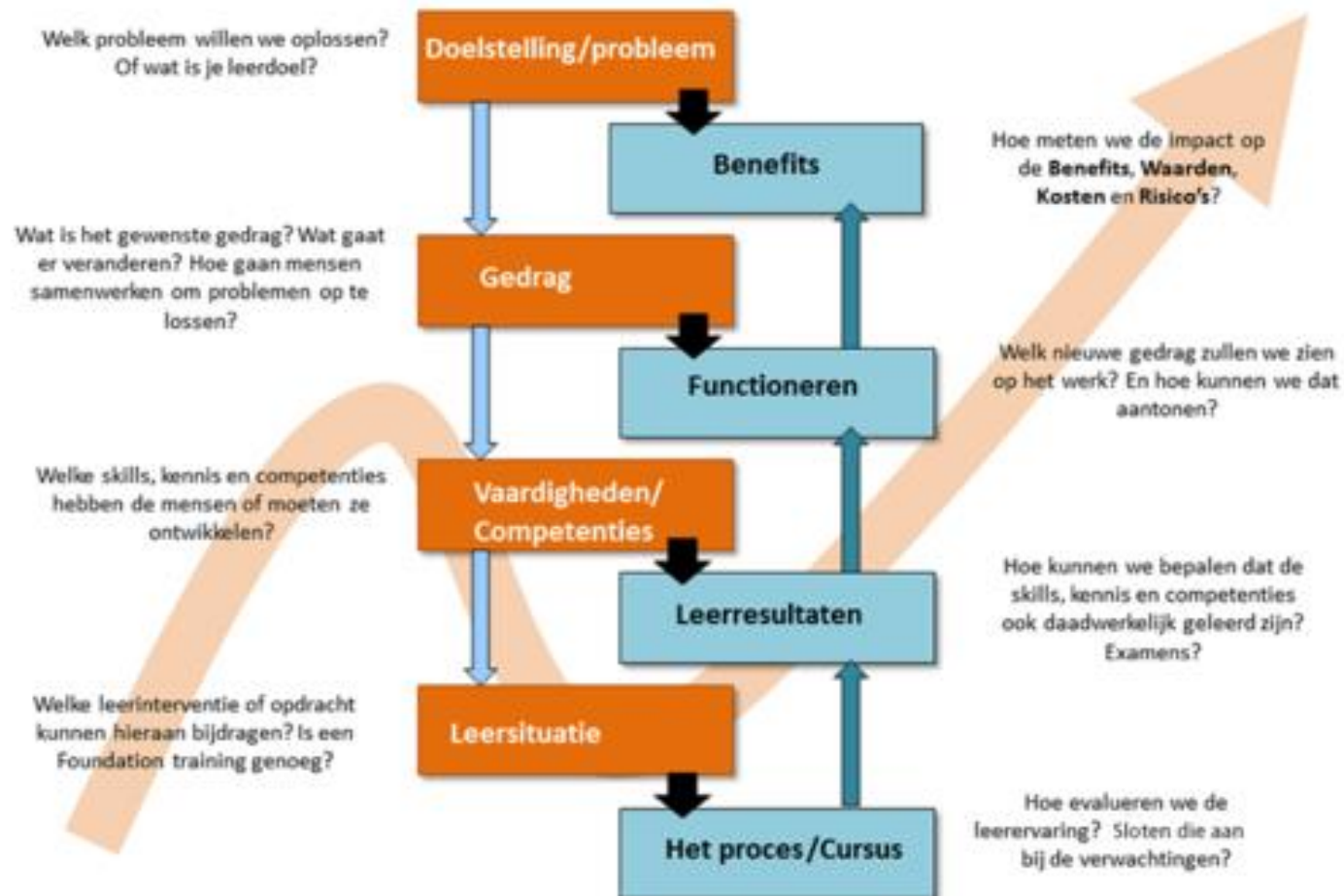
We leren doelbewust van elkaar. Er zijn momenten om kennis en informatie te delen.

Ik kan wat ik bijleer vaak toepassen in mijn job.

Er wordt rekening gehouden met waar ik goed in ben én graag doe (mijn talenten) in het uitvoeren van taken en bij het verdelen van (nieuwe) taken.

Er wordt wel eens (bijv. tijdens functioneringsgesprekken) gesproken over mijn toekomstperspectieven op langere termijn (loopbaanplanning).

## 8 velden model: van kennis naar resultaat



## WELZIJN EN WERKBAAR WERK



Onze organisatie biedt mogelijkheden om de werkomgeving veiliger te maken en ergonomisch aan te passen.

Er is aandacht voor het voorkomen van fysieke klachten, bijvoorbeeld door een vorming rond rugsparend werken, bezoek van preventieadviseur om hoogte tafels aan te passen, enz.

Mijn werkgever organiseert of maakt ruimte voor acties die de gezondheid bevorderen (staand vergaderen, samen wandelen op de middag, gezonde voeding,...).

Mijn organisatie onderneemt acties inzake stress, burn-out, mentaal welzijn. Ik kan mijn job op mijn eigen manier doen.

De organisatie onderneemt acties om de samenwerking te bevorderen. Ik voel me verbonden met mijn werk en collega's.

De persoon bij wie ik terecht kan indien ik met iets zit of een probleem ervaar is iemand bij wie ik makkelijk langsga en bij wie ik me veilig voel.

Er is voldoende aandacht voor de balans werk/privé. Mijn organisatie stimuleert mij om een goede balans te houden en daarvoor de gepaste maatregelen te nemen (bijv. ouderschapsverlof nemen).

Ik durf het thema van balans werk/privé makkelijk bespreekbaar te maken en de wettelijke mogelijkheden, zoals ouderschapsverlof, aan te vragen indien nodig.

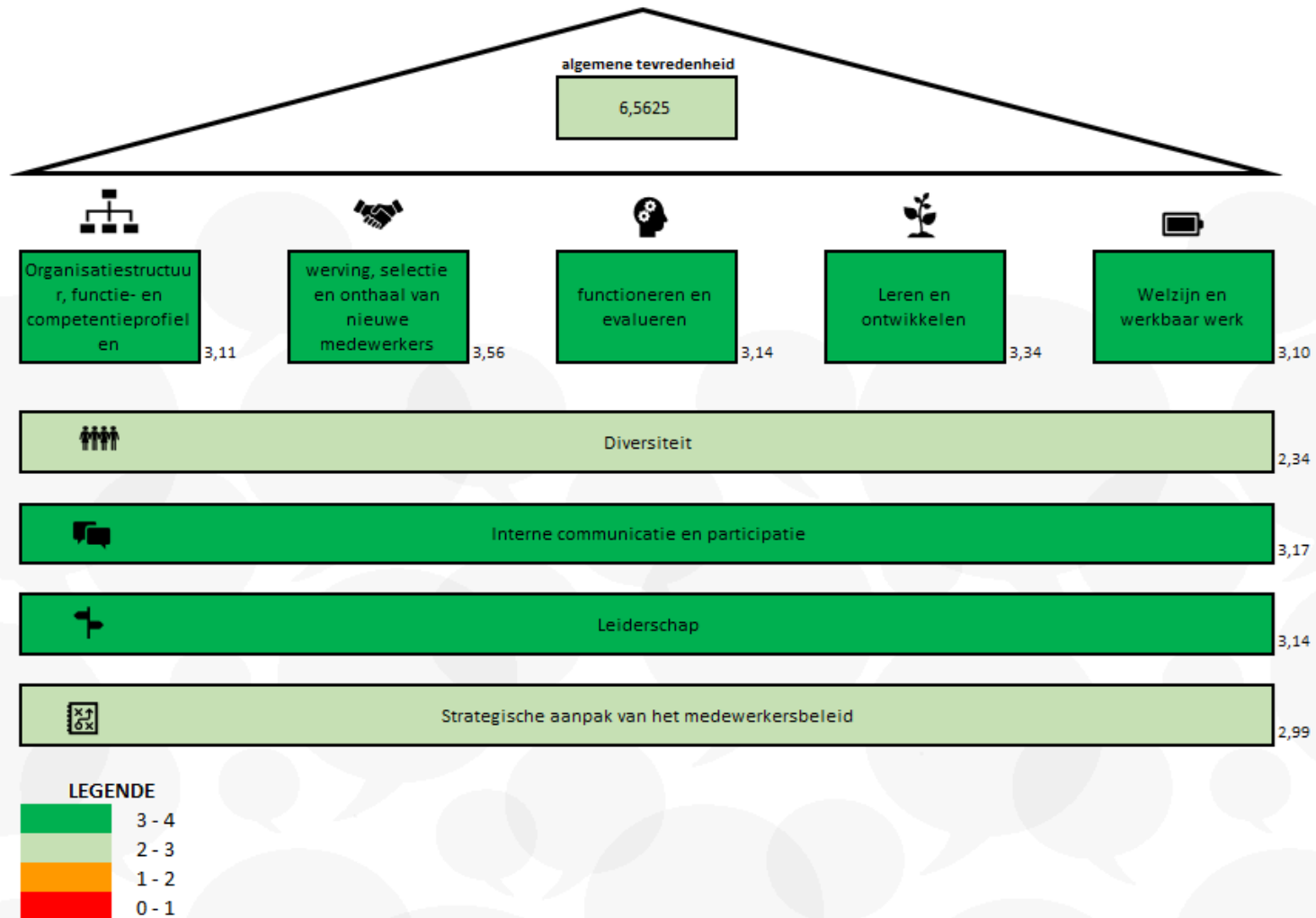
## ALGEMENE TEVREDENHEID



**ALGEMENE TEVREDENHEID?  
OP WELK THEMA IN TE ZETTEN?  
WAAROM? WAT BEDOEL JE?**

# Voorbeeldrapport

## Resultaten HRscan



**Wat nu? Hoe verder?**



## Wat nu? Hoe verder?

→ Gratis HRscan in huis? Aanvragen kan via Mieke:  
[mieke.mertens@verso-net.be](mailto:mieke.mertens@verso-net.be)

→ [www.hrwijs.be](http://www.hrwijs.be) : tools, cases, experten, vormingen & events

→ HR-opleidingsaanbod VIVO

- gratis vormingsaanbod over actuele HR-thema's
- [www.vivosocialprofit.org/hr-vormingsaanbod](http://www.vivosocialprofit.org/hr-vormingsaanbod)



# Vragen over medewerkersbeleid of sociaal ondernemerschap en innovatie?

- **Kirsten D'Hooghe**

- Coördinator HRwijs
- [kirsten.dhooghe@verso-net.be](mailto:kirsten.dhooghe@verso-net.be)
- 0474 98 70 65
- @kirstendhooghe @hrwijs
- [www.linkedin.com/in/kirstendhooghe](http://www.linkedin.com/in/kirstendhooghe)

- **Fatma Qorlazja**

- HR-adviseur
- [fatma.qorlazja@verso-net.be](mailto:fatma.qorlazja@verso-net.be)
- 0473 82 52 32

- **Katleen Schueremans**

- HR-adviseur
- [katleen.schueremans@verso-net.be](mailto:katleen.schueremans@verso-net.be)

- **Mieke Mertens**

- HR-adviseur
- [mieke.mertens@verso-net.be](mailto:mieke.mertens@verso-net.be)
- 0473 82 52 38
- **VRAAG JE HRSCAN HIER AAN**

- **Liesbeth Denis**

- HR-adviseur
- [Liesbeth.denis@verso-net.be](mailto:Liesbeth.denis@verso-net.be)
- 0470 47 75 12

- **Ilse Balis**

- Adviseur Sociaal Ondernemerschap
- [Ilse.balis@verso-net.be](mailto:Ilse.balis@verso-net.be)
- 0498 75 45 08