

HRscan

CAR ACCENT VZW - 30/09/2016

Resultaten HRscan

HR-beleid	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input checked="" type="radio"/> C
Diversiteit	<input type="radio"/> A	<input checked="" type="radio"/> B	<input type="radio"/> C
HR-expertise	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input checked="" type="radio"/> C
Organogram en functie- en competentieprofielen	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input checked="" type="radio"/> C
Werving en rekrutering	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input checked="" type="radio"/> C
Selectie	<input type="radio"/> A	<input checked="" type="radio"/> B	<input type="radio"/> C
Onthaal	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input checked="" type="radio"/> C
Functioneren en evalueren	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input checked="" type="radio"/> C
Opleiding en ontwikkeling	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input checked="" type="radio"/> C
Loopbaanplanning	<input type="radio"/> A	<input checked="" type="radio"/> B	<input type="radio"/> C
Welzijn	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input checked="" type="radio"/> C

Samenvatting

Aandachtspunten:

- Het overbrengen van de expertise inzake HR op overige medewerkers. Gezien de kleine schaalgrootte van Accent is de bevoegdheid en expertise inzake HR vervat in de functie en rol van directie. Het koppelen van een belangrijk expertisedomein aan één medewerker in de organisatie houdt steeds het gevaar voor continuïteit in.
- Gezien de krappe arbeidsmarkt voor diverse hoog-specialistische functies is het bereiken van diversiteit op de werkvloer op vandaag een onhaalbare doelstelling.

Zeer goed:

- Accent beschikt over een zeer sterk uitgewerkte HR-cyclus waar het functieprofiel een centrale rol in opneemt. Er is binnen de organisatie veel aandacht voor en kunde over HRM aanwezig. Er is sterke aandacht voor een onderbouwde aanpak inzake werkdruk(beleving) en psychosociale belasting op het werk.
- In de HR-benadering heeft Accent een sterke aandacht voor evidence based werken, en hecht veel belang aan objectieve onderbouwing en een systematische en pragmatische benadering
- Passend binnen het financieringskader waarbinnen Accent actief is, is er een sterke aandacht voor output- en resultaatgericht werken waarbij het kleine team van veelal hoog opgeleide professionals regelruimte en inspraak krijgt.

Vragen HRscan horizontale domeinen



DOMEIN 1

Strategisch HR-beleid van de organisatie

- A. Het HR-beleid komt eerder sporadisch en ad hoc aan bod op de raad van bestuur. De bestuursleden nemen eerder weinig initiatief om een visie op HR-beleid uit te werken.
- B. Het HR-beleid is regelmatig onderdeel van de agenda van de raad van bestuur en/of een intern coördinatieoverleg. De bestuursleden vertalen de missie en visie van de organisatie mee naar concrete richtlijnen (kerncompetenties, procedures,...) voor directie en medewerkers.
- C. Het HR-beleid is een permanent gegeven op de raad van bestuur. De bestuursleden vertalen de missie en visie naar concrete richtlijnen en volgen dit op aan de hand van o.a. metingen, cijfers, evaluaties waarop men het HR-beleid verder bijstuurt (bv. HR-dashboard).

KEUZE C

- MOTIVERING
- Het HR-beleid wordt constant getoetst op Raad van Bestuur, voor door middel van cijfers en evaluaties. Accent beschikt hiertoe onder meer over een digitaal ondersteuningsplatform, en ontwikkelde ook zelf diverse instrumenten.
 - Dit wordt gecombineerd met aandacht voor oordeel van de gebruikers, waardoor een 180° kijk op het (medewerkers)beleid van de organisatie ontstaat
 - Missie en visie is vastgelegd in meetbare indicatoren, opgesteld met bestuur en medewerkers en vanuit input van de medewerkers. Deze missie en visie wordt periodiek geëvalueerd en bijgestuurd, en fungeert als rechtstreeks kompas voor het HR-beleid.
 - Er is een zeer groot vertrouwen tussen directie en Raad van Bestuur, De Raad van Bestuur heeft een superviserende rol, voornamelijk vanuit enkele bestuursleden die expertise inzake HR bezitten.
 - Er is ten aanzien van de medewerkers een open verslaggeving vanuit de Raad van Bestuur, zodat denkoefeningen en beslissingen vanuit de Raad inzake medewerkersbeleid transparant zijn voor de medewerkers.

ADVIES Ter inspiratie voor een volgende (op handen zijnde) **evaluatie van de missie en visie**: het boek: "[Kus de visie wakker](#)" (Salem Samhoud & Jeroen Geelhoed). Aanvullend aan de reeds ontwikkelde en gehanteerde instrumenten om missie en visie levend te houden in de organisatie is het "**CSP-Model**" een interessante methodiek (meer info hierover is te vinden in "[Be Our Guest](#)" van Theodore Kinni)

Op zoek naar een concreet **evaluatie-instrument om over het bestuur** van de organisatie te reflecteren? Kijk eens naar www.goedbestuur.be



DOMEIN 2

Diversiteit in je organisatie

- A. Onze organisatie beschikt niet over een diversiteitsbeleid en we ondernemen geen gerichte acties voor bepaalde doelgroepen.
- B. Onze organisatie beschikt niet over een diversiteitsbeleid, maar waar het kan voorzien we in specifieke maatregelen voor bepaalde doelgroepen. Dit gebeurt sporadisch: als een bepaalde vraag zich voordoet, wordt naar een oplossing gezocht.
- C. Diversiteitbeleid is in ons strategisch beleid geïntegreerd. Het aspect diversiteit maakt deel uit van onze missie, visie en waarden. Het medewerkersteam is nagenoeg een realistische weerspiegeling van de maatschappij en/of het cliënteel. We zijn een inclusieve organisatie waar medewerkers worden geselecteerd en ingezet op basis van hun diverse kwaliteiten én talenten. Er wordt kordaat en tijdig opgetreden tegen vooroordelen en pesterijen. We geven iedereen gelijke kansen en creëren kansen voor zij die achtergesteld zijn op de arbeidsmarkt.

KEUZE B

- MOTIVERING
- Accent heeft geen geëxpliciteerd diversiteitbeleid. De organisatie is sterk vervrouwelijkt (1 man in dienst: directeur) en heeft op vandaag geen medewerkers van allochtone origine.
 - Wanneer de kans zicht voordoet biedt de organisatie echter kansen aan mensen. Accent stond in het verleden reeds open voor medewerkers in statuut art. 60, vrijwilliger met beperkingen, ...
 - Er is een duidelijke keuze voor aanwerving op basis van competenties en talenten, niet vanuit positieve discriminatie
 - Gezien de specificiteit van de werking is er een grote schaarste op de arbeidsmarkt (vb Kiné).
 - Gezien de financieringsregels zijn er geen eventuele financiële drempels om oudere werknemers aan te werven. Leeftijd speelt – gezien de aandacht ligt op competenties en talenten – geen rol bij aanwerving.
 - Binnen de Raad van Bestuur zijn alle levensbeschouwelijke en politieke overtuigingen vertegenwoordigd. Binnen deze raad werd al beslissingen genomen die een potentiële diversiteit ondersteunen, zoals het toelaten van een hoofddoek.

ADVIES Het impliciet aanwezige positieve beleid ten aanzien van diversiteit **bundelen in een uitgesproken diversiteitsbeleid.**

Graag een leidraad die je ondersteunt bij het expliciteren van een diversiteitsbeleid? Neem dan een kijkje in de **HRwijs-checklist diversiteit**: www.hrwijs.be/tool/checklist-diversiteit. Indien gewenst komt HRwijs bij je langs voor advies op maat.



DOMEIN 3

HR-expertise van de coördinator-directeur-stafmedewerker

- A. We hebben geen overzicht van nieuwe HR-trends en weinig HR-kennis. We maken geen tijd vrij om ons hierin bij te scholen of erover uit te wisselen.
- B. We maken geregeld tijd vrij voor diegene die een rol heeft in het HR-proces, om zich te laten bijscholen.
- C. Er is een duidelijke verwachting om HR-competenties te verwerven voor diegene(n) die ze moet(en) toepassen. In de organisatie is het daardoor duidelijk wie het HR-beleid uitdraagt, stuurt en mee bepaalt.

KEUZE C

- MOTIVERING
- De directeur volgde een langdurige bijscholing in social profit management, waarbinnen er aandacht was voor HR-beleid. De directeur heeft een sterke interesse en inmiddels verder opgebouwde expertise inzake HR.
 - Accent wordt vanuit verschillende hoeken aanzien als een good practice inzake competentie management (onderzoek van de SERV 2009, AG5 selecteerde Accent als business case rond competentie management, ...)
 - Als kleine instelling is er weinig ruimte om deze expertise nog verder uit te bouwen
 - De aanwezige kennis wordt via het ontwikkelen en implementeren van HR-methodieken intern gedeeld met medewerkers

- ADVIES
- Verder uitbouwen van **schaduwbevoegdheden en -taken** op het vlak van HR-beleid, om de verworven expertise te borgen. Denk eens na over het structureel maken van **kennisborging**: www.dejuistestoel.be/sites/default/files/kennis_en_ervaring_borgen.pdf.
 - **Uitdragen van de verworven expertise** in de ruimere of andere sector(en). Mogelijks hebben jullie interesse om als 'goede praktijk' naar buiten te komen via HRwijs? www.hrwijs.be/cases

Vragen HRscan verticale domeinen



DOMEIN 1

Werving, selectie en onthaal van medewerkers

ORGANOGRAM EN FUNCTIE- EN COMPETENTIEPROFIELEN

- A. Beschrijvingen van taken en verantwoordelijkheden voor een bepaalde functie worden enkel opgemaakt wanneer dat nodig is (bijvoorbeeld bij een vacature).
- B. Wij beschikken over een organogram en voor de meeste functies over beschrijvingen van taken, verantwoordelijkheden en competenties.
- C. Het organogram en de uitgewerkte functie- en competentieprofielen worden gebruikt in verschillende HR-activiteiten (bijvoorbeeld functioneringsgesprekken, opleidingen,...). Het organogram wordt regelmatig aangepast om de structuur van onze organisatie te verbeteren.
We vertrekken daarbij van de organisatiestrategie (organisatiedoelen). De meeste collega's weten van elkaar wie welke taken uitvoert en wie welke competenties heeft, waardoor iedereen goed op elkaar kan inspelen. Ook bij het samenstellen van teams houden we rekening met de competenties van elk teamlid zodat deze elkaar aanvullen.

KEUZE C

- MOTIVERING
- Accent investeerde veel tijd en energie in de voorbij jaren op dit punt. De organisatie beschikt over een actueel organogram, taakomschrijvingen per dienst, en uitgewerkte functieprofielen voor elke medewerker met inbegrip van een competentieprofiel.
 - Organogram en taak- en functieomschrijvingen zijn rechtstreeks gelinkt met de missie, visie en opdracht van de organisatie.
 - Medewerkers hebben doorzicht in elkaars taak- en functieprofielen
 - Dit alles wordt ondersteund door een digitaal platform
- ADVIES
- Blijvende **regelmatige actualisering van organogram en taak- en functieprofielen**
 - Waar mogelijk is het eventueel raadzaam om medewerkers niet enkel doorzicht te geven in elkaars taken, maar om **functie-overschrijdende taken** – in kader van continuïteit bij uitval én jobverruiming – ook deze aan te leren en laten uitvoeren.

WERVING EN REKRUTERING VAN MEDEWERKERS

- A. Medewerkers worden aangeworven wanneer dat nodig is of wanneer er nood is aan nieuwe en/of tijdelijke werknemers. We gebruiken meestal dezelfde vacatures en gebruiken dezelfde wervingskanalen.
- B. Voorspellingen over personeelsverloop worden voor de korte termijn gemaakt. We stellen onze vacatures op een gerichte wijze op. We hebben een goed zicht op de mogelijke wervingskanalen (de eigen en andere websites, mond-tot-mondreclame, opleidingsinstellingen,...).
- C. Voorspellingen over het personeel dat we nodig zullen hebben, worden op (middel)lange termijn gedaan. Deze voorspellingen worden gekoppeld aan andere, gerelateerde HR-activiteiten (bv. opleiding en ontwikkeling voor nieuwe medewerkers). We stellen onze vacature op een toegankelijke, maar gerichte wijze op. Opmaak en wervingskanalen kunnen verschillen naargelang de functie. We hebben oog voor de competenties die we al in huis hebben.

KEUZE C

- MOTIVERING
- Binnen Accent is er kennis van de personeelsnoden op langere termijn. Wijzigingen in vereisten voor medewerkers worden opgenomen in VTO en functioneringsgesprekken.
 - Vacatures komen vrij zelden voor gezien de kleine schaalgrootte en het zeer lage

verloop. Indien aan de orde gebruikt de organisatie een mix van wervingskanalen, waar voor de moeilijk te vinden profielen beroep wordt gedaan op netwerk en informele kanalen.

- Accent hanteert een proactieve wervingsbenadering (zoals spontane sollicitanten uitnodigen voor kennismaking, zelfs indien er geen vacature is)

ADVIES Blijvende aandacht voor **mix in wervingskanalen** en **proactieve benadering**. Een overzicht van mogelijke wervingskanalen vind je op HRwijs: www.hrwijs.be/thema/wervingskanalen-wees-creatief

SELECTIE VAN MEDEWERKERS

- A. We hebben weinig knowhow in onze organisatie wat betreft selecties. De selectieprocedure wordt ad hoc bepaald voor elke vacature. We maken weinig tijd om ons voor te bereiden. Bij de selectiebeslissingen zijn er geen duidelijk omschreven criteria waaraan kandidaten moeten voldoen.
- B. We organiseren selecties volgens vastliggende procedures (bijvoorbeeld telkens een selectiegesprek en eventueel een praktische proef). We kijken of de kandidaat past in het team qua persoonlijkheid, kennis en ervaring. We streven naar een goed evenwicht in de sociale achtergrond en de leeftijden van de medewerkers in de organisatie.
- C. In de selectieprocedure worden betrouwbare en valide instrumenten gehanteerd. Hierin zijn competenties, talenten, motivatie en attitude van groot belang. We hebben eveneens oog voor wie we al in huis hebben. We weten welke stageplaatsen, coachings- en opleidingsmogelijkheden er zijn voor medewerkers en starters. Onze medewerkersploeg is een weerspiegeling van de maatschappij.

KEUZE B

- MOTIVERING
- Accent beschikt over een selectieprocedure die zich richt op taakuitvoering (technische vereisten voor de functies, diploma, ...) én competenties. In elke selectie wordt een STARR-interview voorzien op basis van competenties opgenomen in het functieprofiel. Daarbij biedt het digitale HR-platform een goed hulpmiddel.
 - Ervaring leert dat de aanpak zoals heden gehanteerd goede resultaten oplevert.

ADVIES Verkennen van **mogelijkheden naar gevalideerde testing** die tijds- en prijsgevoelig haalbaar zijn. Persoonlijkheidsonderzoek (big five) en integriteitsvragenlijsten zijn een relatief valide predictor voor jobprestatie (zie daarvoor bijvoorbeeld www.derksenderks.nl/static/files/Predictieve_validiteit.pdf voor meer info).

Ter info: Acerta ontwikkelde een gratis competentiewoordenboek en koppelde hieraan [een hele reeks interviewvragen](#). Interessant om eens in te grasduinen!

ONTHAALPROCEDURE

- A. Medewerkers worden ingezet zonder een degelijk onthaal. Enkel de arbeidsovereenkomst en het arbeidsreglement worden besproken en ondertekend. Het takenpakket wordt slechts toegelicht op het moment dat de vragen bij de nieuwe medewerker opkomen.
- B. Voor elke medewerker die start, voorzien we in een voorbereid onthaal door de leidinggevende en een nabijgelegen collega. We zijn op de hoogte van de wettelijke verplichtingen en komen die na. Na een korte periode wordt het onthaalmoment afgerond zonder evaluatie van de onthaalperiode.
- C. Er is een kwalitatief goed onthaaltraject op organisatieniveau dat tot op bepaalde hoogte voor iedereen hetzelfde is. Er is een toegankelijke onthaalbrochure. We gaan in op de individuele noden van de medewerker en zorgen voor uitleg op maat, rekening houdend met het takenpakket. Iedereen krijgt een meter of peter toegewezen. We houden rekening met ieders persoonlijkheid en achtergrond en toetsen regelmatig af of alles duidelijk is voor de nieuwe medewerker. Er wordt goed zorg gedragen voor de binding aan de organisatie en in het team. We maken missie en visie van de organisatie duidelijk.

KEUZE C

- MOTIVERING
- Accent beschikt over een zeer degelijk uitgewerkte onthaalmap, die digitaal beschikbaar is. Daarin wordt – naast werkvoorschriften en procedures – ook veel aandacht besteed aan missie, visie en kernwaarden.
 - De onthaalprocedure bevat een aantal gesprekken, na één maand en na drie maanden
 - Tussendoor wordt bewust informele aandacht besteed aan de nieuwe medewerker.
 - Accent werkt bewust niet met een meter en peten, gezien de kleine teams.
 - De kleine teams spelen een belangrijke rol in de onthaalfase, en staan in voor de hulp en ondersteuning aan de nieuwe medewerker, en signaleren eventuele moeilijkheden aan de directie.

ADVIES Goed bezig!



DOMEIN 2

Functioneren en evalueren van medewerkers

- A. We bespreken het functioneren en de prestaties van een medewerker (eerder op informele wijze) wanneer de medewerker(s) en/of de leidinggevende dit nodig vinden. Gesprekken over functioneren en evaluaties gebeuren zonder uitgewerkte formulieren of andere documenten.
- B. We hebben een functionerings- en evaluatieprocedure uitgewerkt met een duidelijke timing, een aantal vastgelegde gesprekken en een duidelijke rolverdeling voor teamleden, teamverantwoordelijke, directie,... Tijdens de functionerings- en evaluatiegesprekken gebeurt een beoordeling van de te behalen individuele doelen, vaardigheden & competenties en eventueel ook van de match met de organisatiewaarden. Er zijn formulieren om tijdens de evaluaties te gebruiken.
- C. Er is een beleid en alle medewerkers komen aan bod. Alle leidinggevendenden hebben hierover een vorming gekregen. De resultaten van de gesprekken worden gebruikt om andere HR-activiteiten te voeden (bv. VTO-beleid, loopbanen, welzijn). De leidinggevende is gemakkelijk aanspreekbaar op de werkvloer voor onvoorziene vragen. We gaan tijdens de gesprekken zeker in op te behalen doelstellingen en vaardigheden en eventueel op organisatiewaarden. De formulieren zijn zo opgesteld dat ze de koppeling met andere HR-activiteiten vergemakkelijken. Bij het bespreken van het functioneren communiceren we in twee richtingen en vanuit de twee gezichtspunten. We houden rekening met falen en succes en waarom iets al dan niet lukt.

KEUZE C

- MOTIVERING
- Er is een uitgewerkte functionerings- en evaluatieprocedure. De evaluatieprocedure wordt enkel benut bij vermoeden van problemen rond functioneren en nieuwe medewerkers.
 - De functioneringscyclus is geënt op het functieprofiel- en competentieprofiel, en heeft een sterke transfer naar overige HR-onderdelen (VTO, ...). Ook hier speelt het digitale HR-platform een dankbare rol.
 - De leidinggevendenden (directeur) is makkelijk bereikbaar

ADVIES **Stimuleren van een doorlopende feedbackcultuur** door het invoeren van check-ins (zie voor wat meer duiding onder meer www.jobat.be/nl/artikels/is-een-evaluatiegesprek-zinloos/ of www.liberales.be/essays/anseel/).

Lees op HRwijs meer over feedback geven: www.hrwijs.be/thema/feedback-geven

DOMEIN 3 Opleiding en ontwikkeling van medewerkers

- A. We voorzien niet in opleidingen of enkel wanneer dat nodig is. Deze opleidingen zijn meestal vaktechnisch van aard.
- B. Er is een standaard opleidingsaanbod ontwikkeld op basis van de opleidingsnoden in onze organisatie. De te volgen opleidingen zijn te raadplegen door de leidinggevenden en eventueel ook de medewerkers.
- C. Het standaard opleidingsaanbod wordt afgestemd op de organisatiedoelstellingen en op de opleidingsnoden uit de gesprekken. Elke medewerker krijgt de kans om een vorm van opleiding te volgen. Met opleiding bedoelen we ook coaching, begeleiding door een peter/meter of andere ontwikkelactiviteiten. De medewerker kan zelf voorstellen doen. We geven ook aan werkzoekenden en studenten de kans om (bv. via stage, IBO,...) beroepscompetenties bij te schaven.

KEUZE C

- MOTIVERING
- Het opleidingsaanbod is aangepast en geënt op de wijzigingen in de omgeving en opdracht. Accent kende een belangrijk wijziging in die zin in het recente verleden, waar heel wat aandacht op VTO-vlak naartoe ging.
 - Er is een jaarbudget voorzien voor VTO. Binnen dit budget kunnen vanuit de medewerkers voorstellen worden voorgelegd. Daarbij is er weinig onderscheid tussen vaste en tijdelijke medewerkers
 - Gezien de specificiteit van de activiteiten van Accent zijn ze vaak aangewezen op één aanbieder.
 - Thema's die het vaktechnische overstijgen (bijvoorbeeld organisatie van de werkplek, of HR-gerelateerde thema's) worden door de directeur zelf intern in een vormingsaanbod vertaald.

ADVIES Naar de medewerkers toe ondersteunen van het aanbod **loopbaanbegeleiding**: www.vdab.be/loopbaanbegeleiding. Sommige werkgevers kiezen ervoor om tussen te komen in de kost van loopbaancheques.

DOMEIN 4 Loopbaanplanning van medewerkers

- A. We voeren geen loopbaangesprekken (gesprekken waarin we met een medewerker zijn/haar toekomstmogelijkheden bespreken).
- B. Loopbaangesprekken vinden meestal plaats op initiatief van de medewerker of wanneer zich een specifieke nood voordoet. We zorgen op dat moment voor een passende oplossing.
- C. Er bestaat een formele procedure rond loopbaangesprekken. De loopbanen van de medewerkers worden gekoppeld aan de profielen die nodig zijn om de organisatiestrategie in de toekomst te realiseren. De loopbanen van de medewerkers worden actief beheerd. De organisatie ondersteunt onze leidinggevenden om medewerkers te coachen en om deze medewerkers te helpen de nodige vaardigheden te ontwikkelen.

KEUZE B

- MOTIVERING
- Binnen de functioneringsgesprekken komt het thema loopbaan aan bod.
 - Gezien de kleine schaalgrootte zijn er weinig doorgroeimogelijkheden en dus een vlakke loopbaan. Wel zijn er mogelijkheden rond aanpassingen in jobinhoud, deze worden vaak door de medewerkers zelf voorgesteld.
 - Inzake arbeidsregeling en prestatiebreuk is er een grote bereidheid vanuit Accent om aan de wensen van medewerkers te voldoen.

ADVIES Ook hier kan **loopbaanbegeleiding** een aanvullend aanbod naar de medewerkers zijn.

DOMEIN 5 Psychosociaal welzijn van medewerkers

- A. We hebben geen psychosociale risicoanalyse gemaakt op niveau van de organisatie. Het arbeidsreglement werd ook nog niet aangepast aan de laatste wettelijke verplichtingen (bv. bekendmaking preventieadviseur psychosociale aspecten of 'PAPA').
- B. We hebben een psychosociale risicoanalyse gemaakt en het arbeidsreglement werd aangepast aan de laatste wettelijke verplichtingen. Binnen de organisatie is er een aanspreekpunt voor het thema en de opvolging van het preventieplan.
- C. Onze organisatie heeft oog voor mogelijke psychosociale risico's. Deze worden actief besproken, geanalyseerd en aangepakt vanuit de raad van bestuur, de directie en de medewerkers. De risicoanalyse wordt periodiek geëvalueerd op basis van kwalitatieve en kwantitatieve gegevens (o.a. verzuimcijfers,...). We koppelen informatie vanuit de risicoanalyse terug naar ons HR-beleid. We hebben specifiek aandacht voor stressfactoren, ergonomie, preventie en ook voor de lichamelijke en psychische gezondheid van de medewerkers. Medewerkers kunnen hierover zelf ook de dialoog aangaan.

KEUZE C

- MOTIVERING
- Rond dit thema (analyseren en verbeteren van werkdruk) zijn veel inspanningen gedaan.
 - Accent ontwikkelde een aanpak op basis van 4 facetten (werkgeverszijde, werkvolume, werkorganisatie, eigen inbreng), deed hierrond intern onderzoek en werkte samen met de medewerkers een aantal initiatieven uit.
 - Er is een procedure rond omgaan met werkdruk goedgekeurd in Raad van Bestuur (preventief plan)
 - Er is aandacht voor work-life flexibiliteit (arbeidsregeling en prestatiebreuk)
 - Welzijn en werkomstandigheden zijn een thema in het jaarverslag

ADVIES De interne bevragingen worden jaarlijks aangepast, wat **analyse over verschillende jaren** in functie van evoluties misschien bemoeilijkt.

Meer advies of ondersteuning?

Kirsten D'Hooghe

Projectmedewerker HRwijs

kirsten.dhooghe@verso-net.be

0474 98 70 65