

# HR voor ZO's

Eerste Hulp bij Rekrutering en Ontwikkeling, het EHRO-basispakket voor zelfstandige ondernemers (ZO's)

## INHOUD

### 1. INLEIDING

3

### 2. DE VOORBEREIDING VAN HET SELECTIE-INTERVIEW

5

#### 2.1 VERZAMELEN VAN INFORMATIE

5

##### 2.1.1 Informatie over de functie zelf

5

##### 2.1.2 Informatie vanuit de directe omgeving

5

##### 2.1.3 Informatie vanuit de indirecte omgeving

6

##### 2.1.4 Constructie van een functieprofiel

7

#### 2.2 HET WERKEN MET KWALIFICATIECRITERIA

8

##### 2.2.1 De keuze van criteria

9

##### 2.2.2 Het operationaliseren van de criteria

9

##### 2.2.3 Het interviewsript

11

##### 2.2.4 De beoordelingschaal

13

##### 2.2.5 Het evaluatieblad

13

##### 2.2.6 Matching van kandidaat en klant

14

#### 2.3 PRAKTISCHE SCHIKKINGEN

14

##### 2.3.1 De uitnodigingsbrief

14

##### 2.3.2 De ontvangst

14

##### 2.3.3 De gespreksruimte en de gegevens van de kandidaat

15

### 3. DE HOOFDZAAK: DE VRAGEN & HET INTERVIEW

16

#### 3.1 HET STELLEN VAN VRAGEN

16

##### 3.1.1 Gesloten vragen versus open vragen

16

##### 3.1.2 De suggestieve vragen

17

##### 3.1.3 De fantasiegerichte versus ervaringsgerichte vragen

18

##### 3.1.4 De waarom-vragen versus de waardoor-vragen

18

#### 3.2 HET CRITERIUMGERICHT INTERVIEW

19

##### 3.2.1 Wat is een criteriumgericht interview?

19

##### 3.2.2 Kritische succesfactoren

22

#### 3.3 HET COMPETENTIEGERICHTE INTERVIEW

22

### 4. REGISTREREN EN EVALUEREN

23

#### 4.1 COMMUNICATIE: VERBALE EN NON-VERBALE

23

#### 4.2 LUISTEREN

24

#### 4.3 REGISTREREN EN EVALUEREN

24

##### 4.3.1 WAKKER-methode

24

##### 4.3.2 Beoordelingsfouten

25

### 5. DE AFRONDING VAN DE SELECTIE

28

#### BIJLAGEN

29

#### BRONVERMELDINGEN

42

## 1. INLEIDING

### 1.1 Waarom aanwerven?

Het rekruteren en selecteren van het personeel is geen op zichzelf staande activiteit. Dit proces van rekruteren en selecteren omvat zowel de interne bewegingen van mensen door posities heen, als de externe rekrutering en selectie, en is gericht op de afstemming tussen de organisatietaken en het menselijk potentieel. Een geïntegreerd Human Resources bemanningssysteem, kan dan ook niet los ontwikkeld worden van de totale bedrijfsplanning, -structuur en -cultuur.

In veel ondernemingen wordt het belang van een goed omschreven bedrijfsstrategie vaak verwaarloosd. Het bedrijf werft aan want er moet een functie “ingevuld” worden. Men is er zich dan onvoldoende van bewust dat duidelijkheid over de toekomst van het bedrijf en de uitdaging die daarmee gepaard gaat, belangrijke criteria zijn om de juiste kandidaten te selecteren.

Daarenboven zijn goede kandidaten op zoek naar een job met toekomstvisie, een kans op een uitdaging waarop zij kunnen ingaan.

De persoon die de selecties op zich neemt, verder de selecteur genoemd, moet eigenlijk eerst controleren of een externe werving te verkiezen is boven een interne mutatie, promotie of reorganisatie. Met andere woorden: het selectieproces is een open proces dat moet aansluiten bij de koers dat het bedrijf wenst te varen.

Een vacaturemelding, moet een moment van reflectie meebrengen. Is het wel nodig om de plaats onveranderd te behouden? Is de onderneming niet beter af met een herverdeling van de taken? Past het onmiddellijk werven wel in de algemene personeelspolitiek of wordt er voorrang gegeven aan het potentieel in eigen huis?

Als er toch geconcludeerd wordt om tot externe werving over te gaan, begint pashet proces. Deselecteur moet drie gebieden gaan onderzoeken: de functie, de afdeling en de organisatie. In de selectiecriteria, die later worden geformuleerd, zouden in grote lijnen dan ook deze drie aspecten terug te vinden moeten zijn.

## 1.2 Deontologische grondregels

Gedurende het ganse proces van de rekrutering en de selectie, zijn er vier deontologische grondregels, welke niet uit het oog mogen verloren worden.

### **De organisatie moet respect tonen voor de persoonlijke waardigheid van de sollicitant**

Het gaat hier om een behandeling van de sollicitant volgens de regels van betamelijk, maatschappelijk verkeer en om eerbiediging van de morele rechten waarop deze als mens aanspraak kan maken:

- adequate informatie over de selectieprocedure
- correcte behandeling van de sollicitant
- vertrouwelijke behandeling van de gegevens
- respect voor de privacy van de sollicitant

### **De organisatie moet de sollicitant erkennen in zijn rol als onderhandelaar**

In het kader van een open communicatie, is het belangrijk dat zoveel mogelijk machtsverschillen worden weggewerkt:

- correcte en volledige informatie aan de sollicitant over de organisatie en de aangeboden functie
- de procedure moet ruimte laten voor een zekere inbreng van de sollicitant

### **De organisatie moet haar selectiebeslissing kunnen verantwoorden**

De verantwoordelijkheid van de organisatie, heeft twee aspecten: enerzijds moet kunnen aangetoond worden dat de genomen beslissingen optimaal zijn, rekening houdend met de sollicitanten en de procedure. Anderzijds moet kunnen blijken dat de procedure zelf, adequaat is ingericht.

### **De organisatie moet bij de selectie discriminatie voorkomen en desnoods bestrijden**

De organisatie heeft ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid, meer specifiek mag ze geen sollicitanten achteruitstellen op grond van kenmerken die zulks juridisch of moreel niet kunnen rechtvaardigen.

## **2. DE VOORBEREIDING VAN HET SELECTIE-INTERVIEW**

### **2.1 Verzamelen van informatie**

#### **2.1.1 Informatie over de functie zelf**

Als we op zoek gaan naar informatie over de functie, denken we spontaan aan de functiebeschrijving. Deze beschrijving omvat de aard, de werkinhoud en de werkomstandigheden van een functie. Belangrijke facetten hierbij zijn de doelstellingen, de taken en de resultaatsgebieden. Hiervoor moet er een correct beeld zijn van de opdracht binnen de functie, de bevoegdheden, de middelen en de organisatie.

De selecteur heeft ook informatie nodig over de typische eigenaardigheden van de functie zelf, over het eigen gezicht van de functie. Hij moet kunnen achterhalen wat er blijvend is en wat eerder van tijdelijke en voorbijgaande aard is.

Dan werven we eigenlijk niet meer voor een functie, maar voor een job. De jobomschrijving is een betere weergave van het verwachte loopbaanpad in de toekomst.

We kunnen de functie ook analyseren: welke gedragspatronen (competenties) moet iemand vertonen en in welke mate moeten ze aanwezig zijn (niveau) om de functie naar behoren uit te voeren?

#### **2.1.2 Informatie vanuit de directe omgeving**

De directe omgeving van de functie, zal bepalen of een nieuwe medewerker 'de juiste man/vrouw op de juiste plaats' zal zijn. We moeten rekening houden met sociale, technische en materiële factoren uit de omgeving van een job. Als je als selecteur ook deze 'werkomstandigheden' kent, ben je beter gewapend om te oordelen over de geschiktheid van de sollicitant voor die vacature.

De directe omgeving van de job kan zelfs beslissen over het lukken of mislukken van de nieuwe medewerker. Je plaatst je nieuwe medewerker in een milieu dat hem ligt en hem aanvaardt of dat hem frustrereert en hem afwijst.

Een aantal voorbeelden van gegevens met betrekking tot de directe omgeving:

- het organigram:
  - o veel of weinig niveaus
  - o gemiddelde leeftijd
  - o mannen of vrouwen
- de stijl van leidinggeven:
  - o autoritair of democratisch
  - o sterk of zwak
  - o bevelend of luisterend
- de beloning:
  - o stukloon of vast loon
  - o ruim of laag
  - o evoluerend of statisch
- de toekomstperspectieven:
  - o groeikans of eindfunctie
  - o opleidingskansen
  - o loopbaanontwikkeling

### **2.1.3 Informatie vanuit de indirecte omgeving**

Een werknemer functioneert beter als hij zich betrokken voelt bij het volledige bedrijfsgebeuren. Dit volledige bedrijfsgebeuren gaat over de aard van de opdracht, de strategie en de middelen die worden aangewend om het doel te bereiken. Maar de werknemer heeft ook

zijn persoonlijke doelstellingen. Deze persoonlijke doelstellingen zijn complex. Ze zijn enerzijds 'ik-gericht' omdat de werknemer ook zichzelf wil realiseren en zichzelf wil herkennen in zijn 'product'. Verder wil hij door zijn arbeid een hogere sociale status bereiken in de maatschappij. Maar die persoonlijke doelstellingen zijn ook bedrijfsgericht. De werknemer zal er ook voldoening in vinden als zijn werkgever beter wordt door zijn arbeidsprestaties. De werkgever kan de bedrijfsleider zelf zijn, maar dat kunnen ook vaak klanten, leveranciers of de collega's zijn.

De arbeidssatisfactie die samenhangt met de mate waarin de persoonlijke doelstellingen kunnen gerealiseerd worden, is afhankelijk van een aantal omgevingsfactoren. We noemen dit de indirecte omgeving van de job omdat deze niet typisch is voor een functie, maar een gemeenschappelijke context vormt voor tal van functies.

Een aantal voorbeelden:

- het soort product: diensten of verbruiksgoederen
- profit of non-profit sector
- marktpositie
- grootte en omzet van het bedrijf
- geografische ligging van het bedrijf
- bedrijfscultuur
- sociaal klimaat

De selecteur krijgt pas een goed beeld van de wijze waarop de job zit ingebed in de organisatie, als hij een combinatie maakt van de

functieomschrijving, de informatie uit de directe omgeving en deze uit de indirecte omgeving.

De vacature wordt dus het best gezien als een subsysteem van een levend organisme. Als we verder in deze cursus op zoek gaan naar de selectiecriteria, dan zullen we dezelfde kijk op de vacature aanhouden en spreken van systeemcompetenties. We hebben het dan over die competenties die de kandidaat nodig heeft om zijn verschillende rollen en posities in de organisatie goed te kunnen uitvoeren.

### **2.1.4 Constructie van een functieprofiel**

Bij het ontwikkelen van een functieprofiel trachten we informatie te krijgen over de kern van de functie: de nodige kennis, de vereiste vaardigheden, de gewenste persoonlijkheid, het individuele cultuur- en interessepatroon en de specifieke werkomgeving. Daarnaast moeten we zicht hebben op de directe en de indirecte omgeving rond de functie.

Hier gaan we verder in op hoe we de kern van de functie op een systematische wijze in kaart kunnen brengen.

Wat we in het interview willen achterhalen, beperkt zich niet tot de vraag wat iemand allemaal kan, maar we gaan ook op zoek naar de manier waarop de kandidaat zijn capaciteiten gebruikt in een veranderende omgeving.

We mogen ons dus niet enkel baseren op zijn kennis en ervaring (expertise). Naast de wat-vraag, zullen we ook de hoe-vraag moeten

stellen en met andere woorden op zoek gaan naar hoe de kandidaat in concreto is tewerk gegaan. De kunst om rekening te houden met personen, omstandigheden, plaats en tijd wordt niet gegarandeerd door de expertise, maar doet een beroep op andere eigenschappen. De selecteur zal dus moeten nagaan wat de kandidaat in zijn mars heeft aan flexibiliteit en hoe rijk zijn 'gedragsrepertoire' is. Een rijk gedragsrepertoire wordt gevoed door de attitude (bvb. tegenover collega's), de aandacht (bvb. voor de klant) en de ambitie van de kandidaat (bvb. meewerken aan de groei van het bedrijf). Een competentie wordt dan de combinatie van expertise en gedragsrepertoire.

**De effectiviteit van een medewerker in een bepaalde situatie is dus gelijk aan zijn kennis en ervaring in samenhang met zijn attitude, aandacht en ambitie.**

Onderstaande figuur kan gebruikt worden als leidraad bij het opstellen van een functieprofiel. De informatie over het functiegebonden deel kunnen we samenvatten in harde criteria (o.a. beroepstechnische competenties), zoals niveau van kennis, diploma en aantal jaren ervaring. Uit de gedragsvoorbeelden rond attitude, aandacht en ambitie van het contextgebonden deel, kan de selecteur zachte criteria (o.a. sleutelcompetenties) afleiden, zoals inlevingsvermogen, teamplayer en organisatiebewustzijn.

Functiegebonden deel	Contextgebonden deel
Kennis en vaardigheden Ervaring	Attitude Aandacht Ambitie
EXPERTISE	GEDRAG
Ontwikkingsgesprekken ('ist' en 'soll')	

Als medewerkers niet goed functioneren, is dat meestal niet te wijten aan de functiegebonden aspecten, maar vaak is de kloof tussen het functiegebonden en het contextgebonden deel de oorzaak van de moeilijkheden. Deze kloof is dan ook het onderwerp bij uitstek om aan te kaarten in een ontwikkelingsgesprek of coachingsgesprek.

Coaching van een medewerker kan ook te maken hebben met een te beperkte expertise op één of ander hard criterium. We spreken dan van de vergelijking tussen wat er al aanwezig is (de 'ist') en wat we graag zouden zien bij de functie-uitvoering (de 'soll').

Eens men duidelijkheid heeft over de functiebeschrijving en de functievereisten, kan men nadenken over:

- de rekruteringsstrategie; in het kader van de beschikbare middelen (tijd, budget)
- welke doelgroep willen we bereiken?
- op welke personen wordt de werving gericht?
- hoe kunnen we de doelgroep op de arbeidsmarkt lokaliseren?
- op welke communicatiemiddelen gaan we een beroep doen om onze doelgroep te kunnen bereiken?

- welke boodschap gaan we verzenden?
- welke kanalen kunnen we benutten? (Vokans, andere opleidingsverstreckers, interne werving, wervingsreserve, advertentie, VDAB, interimbureaus, ...)

Wanneer de kandidaturen verzameld zijn, eindigt de rekruteringsfase en begint de selectieprocedure.

## 2.2 Het werken met kwalificatiecriteria

Er zijn grote afwijkingen tussen 'goede' en 'slechte' interviews; in feite bestaan er geen goede of slechte interviews, maar we kunnen wel spreken van goede of slechte interviewers.

Waar gaat het bij de meeste interviewers fout? Hiervoor moeten we het selectie-interview in zijn geheel bekijken. Zowel tijdens de voorbereidende fase als tijdens het interview zelf en ook bij de evaluatie na het interview, kan er een en ander verkeerd gaan.

We volgen de chronologie van de wervingsprocedure en zullen telkens mogelijke valkuilen toelichten.

Eerst en vooral moeten we de voorbereiding systematisch aanpakken door op zoek te gaan naar relevante criteria. Daarna maken we een diagnose van de structuur van het interview zelf. Ten slotte komen we bij de derde en laatste fase, namelijk de evaluatie van wat de kandidaat ons heeft gezegd en niet gezegd.

Een functioneel opgebouwd evaluatieschema, kan de selecteur hierbij helpen.

### **2.2.1 De keuze van criteria**

Met de verzameling informatie over de functie en de omgeving, zijn we nog niet klaar voor het interview. De selecteur moet de gegevens verder analyseren en op zoek gaan naar punten die de functie typeren en haar onderscheiden van andere functies. Als hij het eigen karakter van de functie scherp in beeld heeft, moet hij zich de vraag stellen welke eigenschappen nodig zijn om de job beter uit te voeren dan gewoon. Deze eigenschappen kunnen we de relevante criteria noemen. Het opstellen van de criteria, of kritische factoren, of ook nog competenties genoemd, verloopt in drie stappen.

Een kritische factor is een taakgericht gedrag dat leidt tot succesvolle prestaties. Om deze competenties in beeld te brengen, kunnen we gebruik maken van een werkblad (zie bijlage 1).

De criteria kunnen meestal gerangschikt worden in vijf hoofdcriteria, die ook gemeenschappelijk zijn voor praktisch alle functies, namelijk:

1. kennis
2. vaardigheden
3. persoonlijkheid
4. belangstelling en interesse
5. werkomstandigheden

De formulering van het criterium is van het allergrootste belang. We moeten ernaar streven om dit criterium niet in te abstracte termen te stellen, niet te veralgemenen, maar het zo concreet mogelijk te benoemen.

Het is dus belangrijk om de criteria te verwoorden in voorbeelden van concreet gedrag, en niet in adjectieven of substantieven (bijvoorbeeld behulpzaam, zakelijk, ...).

Bij het interviewen rond een bepaald criterium kunnen we het best uitgaan van de vraag of de sollicitant daar vanuit zijn persoonlijke ervaring iets kan over vertellen. De criteria moeten het zowel de interviewer als de sollicitant gemakkelijk maken.

Over "klantvriendelijkheid" kan de kandidaat ons iets vertellen vanuit zijn ervaring; over vriendelijkheid daarentegen kan hij ons ook wel iets vertellen, maar hoogstwaarschijnlijk komt zijn verhaal uit zijn fantasie.

### **2.2.2 Het operationaliseren van de criteria**

#### a. Harde en zachte criteria

Niet alle criteria van ons werkblad zijn even exact te meten. Bepaalde criteria, zoals talenkennis en kennis van poetstechnieken, zijn makkelijk te ondervragen en te beoordelen door een kenner. Maar het beoordelen van discretie en zin voor verantwoordelijkheid liggen veel moeilijker. De eerste categorie noemen we de harde criteria en de tweede categorie zijn de zachte criteria. In het begin van de selectie komen best eerst de harde criteria aan bod, omdat we dan minder het gevaar lopen dat



we goede kandidaten afwijzen op grond van een subjectief gegeven en ongeschikte kandidaten nodeloos lang in de selectie houden. Onder de harde criteria vallen o.a. de beroepstechnische competenties, bij de zachte criteria de sleutelcompetenties.

Een tweede opsplitsing kunnen we maken tussen de criteria die zonder meer vereist zijn en de criteria die eerder als gewenst worden beschouwd. Ook deze criteria mogen niet door elkaar worden gehaald: wie niet aan de eis voldoet, wordt afgewezen; maar wie niet goed scoort voor een gewenst criterium, kan dat tekort compenseren door een goede prestatie op een ander criterium.

### b. Starters, meelopers en observatiecriteria

Het lijstje van zachte criteria is meestal langer dan deze van de harde. Om objectief te kunnen beoordelen, delen we de zachte criteria steeds in in drie categorieën.

Alleen door de zachte criteria te zien als starter, meeloper of een observatiecriterium, kan men gericht vragen stellen en informatie verzamelen voor elk relevant criterium.

Sleutelcompetenties als organiseren en leidinggeven zijn goede starters waarmee de selecteur het ervaringsgerichte gesprek kan beginnen.

We kunnen ons beperken tot maximum drie startcriteria. Meer dan drie ervaringen laten vertellen, neemt teveel tijd in beslag. Als we goed luisteren naar het verhaal van de kandidaat en we kunnen op zoek gaan naar concrete gegevens en gedetailleerde feiten door door te vragen en gedragsgericht te interviewen, dan zullen we schat aan

informatie krijgen over allerhande persoonlijkheidseigenschappen. De flexibiliteit bijvoorbeeld die de kandidaat tentoon heeft gespreid of de verantwoordelijkheid die hij spontaan heeft opgenomen en de beslistheid waarmee hij op zijn doel is afgegaan, leren ons de kandidaat kennen op een natuurlijke en meestal authentieke wijze. Hier spreken we dan over de meelopers. Het zijn die criteria die in de loop van het gesprek door de selecteur worden aangekaart op een ogenblik dat het verhaal van de kandidaat in de buurt komt.

De selecteur moet dus zeer alert zijn om de meelopers als het ware ongemerkt een kans te geven.

Om de puzzel van de competenties te kunnen leggen, zullen we de meelopers frequent en op het juiste moment moeten aandragen en horen hoe de kandidaat reageert. Zo kan je assertiviteit, flexibiliteit, risicobewustzijn, resultaatgerichtheid, ... bespreekbaar maken in één goed verhaal.

Over observatiecriteria hoeft men in het interview geen vragen te stellen, men kan en moet het zien tijdens het selectie-interview en zijn conclusies trekken uit de observatie. Bijvoorbeeld uiterlijk voorkomen, communicatieve vaardigheid, ...

Omdat ook de beschikbare tijd een rol speelt in het selectie-interview, moeten we het relatieve belang van elk criterium onderzoeken. Het criterium dat het minst bijdraagt tot het succesvol functioneren, moeten we desnoods laten vallen.

Bij de keuze van de definitieve lijst met criteria moeten we er wel op letten

dat er van elk hoofdcriterium enkele criteria overblijven. Dat waarborgt een beter en evenwichtiger beeld van de kandidaat.

### **2.2.3 Het interviewsript**

Een goed gestructureerd interview geeft betere resultaten dan half- of ongestructureerde gesprekken. In het verloop van het interview voorzien we drie grote fasen:

- de introductiefase:
  - o de voorstelling van de selecteur(s)
  - o het ijs breken
  - o informatie over het verloop en de doelstelling van het interview
- de informatiefase:
  - o korte informatie over de organisatie, het 'product' en de markt
  - o bespreking van de CV van de kandidaat
  - o informatie over de functie
- de afrondingsfase:
  - o bespreking van de arbeidsvoorwaarden
  - o polsen of de kandidaat nog geïnteresseerd is in de functie
  - o afspraken in verband met de verdere procedure

a. De introductiefase:

Het is van belang dat de kandidaat weet wie hij voor zich heeft. Niet alleen de naam, maar ook de functie en het best ook iets over de mogelijke toekomstige relatie tussen de selecteur en de nieuwe medewerker is hier op zijn plaats.

De selecteur moet er zich ook van bewust zijn dat hij het voordeel van het 'thuiscomfort' heeft. De kandidaat heeft dit voordeel niet en moet dus een stuk territorium veroveren. Daarom is een informele woordenwisseling over alledaagse onderwerpen hier goed geplaatst. De sollicitant hoort zijn stem klinken en went aan de vreemde omgeving.

Ook wat informatie geven aan de kandidaat over het verdere verloop van het gesprek, behoort tot de introductiefase.

b. De informatiefase:

Zonder nu al iets te zeggen over de functie-inhoud, kan hier de onmiddellijke omgeving van de functie in het organigram onder de loep genomen worden, of kan er iets concreter worden ingegaan op de markt en de positionering in de markt. De functie-inhoud komt hier best nog niet ter sprake, om te vermijden dat de kandidaat ongewild en onbewust sociaal wenselijk zou antwoorden.

Hier moet je ook de kandidaat de mogelijkheid geven om zelf aan het woord te zijn. We kunnen de kandidaat vragen wat hij nog weet over onze organisatie, waar hij die informatie heeft gehaald, wat hem daarbij is opgevallen en heeft aangesproken. Vervolgens kunnen we de kandidaat vragen wat hij nog meer zou willen weten over onze organisatie. De

selecteur moet hierop antwoorden, maar vooral de inhoud van de gestelde vraag noteren. Deze vragen spruiten voort uit de persoonlijke interessesfeer van de kandidaat en typeren zijn cultuurprofiel. Het is dan aan de selecteur om te zien of dit profiel past in zijn organisatie.

De selecteur moet ook het CV van de kandidaat bespreken. Dit neemt gemiddeld 75 à 80% van de interviewtijd in beslag. Belangrijk is de vraag te stellen wat we kunnen leren uit het CV van de kandidaat met het oog op zijn selectie voor de vacante plaats. Hoe de selecteur hierbij best tewerk gaat en welke methodieken hij hierbij het beste hanteert, wordt verder in deze cursus besproken.

Informatie verschaffen over de functie-inhoud, gebeurt best in vraag- en antwoordvorm, zoals bij de informatie over de organisatie. Het moet net zijn alsof de selecteur over de schouder van de kandidaat meekijkt naar de functie en er commentaar bij geeft op vraag van de kandidaat. De vragen van de kandidaat verdienen ook hier de volle aandacht van de selecteur, want hieruit kan hij conclusies trekken in verband met de motivatie van de kandidaat, zijn realiteitszin, zijn aspiraties en zijn belangstellingsfeer.

c. De afrondingsfase:

Om te voorkomen dat één van de partijen voor onaangename verrassingen komt te staan bij de eventuele latere ondertekening van het contract, moeten zeker volgende punten besproken worden:

- salaris
- uurregeling - vakantieregeling
- proeftijd
- opzegtermijn
- opleiding en vorming
- plaats van tewerkstelling
- tussenkomst van werkgever in bepaalde kosten
- secundaire arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld hospitalisatieverzekering)

Afhankelijk of dit het enige gesprek is of als er nog gesprekken volgen, zullen deze punten eerder oppervlakkig aangekaart worden of echt tot in detail worden besproken.

Ook al is er in het gestructureerde gesprek zeer veel informatie uitgewisseld, toch is het praktisch niet mogelijk dat de kandidaat alles heeft kunnen zeggen wat hij te zeggen had. Dit is het geschikte moment om hem hiertoe nu nog de kans te bieden.

De kandidaten begrijpen best dat er op het eind van een interview ook nog een beoordeling volgt. Zij verwachten bij het einde van het gesprek dan ook geen beslissing over aanwerving of afwijzing. Wel vernemen ze graag wanneer de beslissing wordt meegedeeld en wat hen, in het positieve geval, nog te doen staat.

### **2.2.4 De beoordelingsschaal**

Om de betrouwbaarheid van het interview te verhogen, hebben we een duidelijke standaard nodig. Hiertoe zullen we al onze criteria definiëren.

We streven bij het opmaken van onze definitie naar een beschrijving van concreet gedrag dat we zo visueel mogelijk voorstellen.

Om tot een objectievere eindevaluatie te komen, is het raadzaam om ook te bepalen hoe sterk een kandidaat moet zijn voor een bepaalde competentie om voor aanwerving in aanmerking te komen. Als we dat vervolledigen met een korte omschrijving van wat we voor dit criterium voldoende achten en wat we als onvoldoende beschouwen, is de basis voor een objectieve selectie gelegd.

Als we nog verfijnder willen werken, kunnen we de basisvorm van 'geschikt – ongeschikt' verder uitwerken en streven naar een meerpuntenschaal, een indeling in vier niveaus.

In het eerste niveau is er passiviteit, in het tweede niveau hebben we te maken met partieel kunnen, in het derde niveau met een perfecte uitvoering en in het vierde niveau met een potentieel meer kunnen. (zie voorbeelden in bijlage 4).

### **2.2.5 Het evaluatieblad**

Ook de evaluatie van de kandidaat zal gebeuren aan de hand van de selectiecriteria. Om de verworven gegevens van de kandidaat goed te registreren en zo weinig mogelijk interessante punten uit het oog te

verliezen, maken we gebruik van een observatieformulier (zie bijlage 2). In de eerste kolom staan de zeven hoofdcriteria, in de tweede kolom de specifieke criteria voor de vacante functie. De drie niveaus waarvan sprake in de volgende kolommen, verwijzen naar een interviewmethode, die verder in de cursus wordt besproken.

Om de objectiviteit zo groot mogelijk te houden, gebruiken we zowel een observatieformulier als een evaluatieblad. Ook al is de basisstructuur van beide documenten gelijk, hun functie is verschillend. Op het observatieformulier noteren we zo neutraal mogelijk de verbale en de non-verbale informatie: een registratieapparaat zonder eigen interpretatie. Het scheiden in de tijd van de observatie en de evaluatie, verhoogt de validiteit van de besluitvorming.

Een voorbeeld van een evaluatieformulier vind je in bijlage 3. Dit formulier heeft drie belangrijke eigenschappen.

Ten eerste maken we gebruik van een vierpuntenschaal. Daarnaast kan de selecteur in een aparte kolom (uiterst rechts op het formulier) aangeven met welke graad van zekerheid hij de score 1, 2, 3 of 4 heeft uitgebracht voor een welbepaald criterium. De graad van zekerheid kan verschillende oorzaken hebben. Een lage zekerheidsscore kan te maken hebben met een gebrekkig uitgevoerd interview, of met een onduidelijk gedefinieerd criterium of soms heeft de kandidaat onvoldoende informatie verschaft waardoor de selecteur te weinig weet en niet zeker is van zijn score.

Als de selecteur nog een tweede gesprek heeft met de kandidaat, zal hij in dat interview vooral aandacht geven aan die criteria met een lage zekerheidsscore.

Ten derde kan je op dit formulier een gewicht toekennen aan de criteria in verhouding tot hun belangrijkheid. Op het evaluatieschema is daarvoor een kolom voorzien. Als je bijvoorbeeld 100 punten als het maximumgewicht neemt, dan kan je die punten verdelen over de diverse criteria. Vervolgens vermenigvuldig je de ruwe scores met het gewicht van de respectievelijke criteria om de gewogen scores te krijgen.

Als we van oordeel zijn dat alle criteria evenwaardig zijn, dan wordt aan ieder criterium het gewicht 1 gegeven. De totaalscore wordt dan gewoon de optelling van de ruwe scores.

### **2.2.6 Matching van kandidaat en klant**

In zoverre er ook een profiel is van de klanten, kan in een later stadium het profiel van de kandidaat-werknemer hieraan gekoppeld worden. Hierbij zijn niet enkel de beroepstechnische competenties en de sleutelcompetenties van belang.

Om een goede matching mogelijk te maken, kan het raadzaam zijn om per klant ook een overzicht te maken van harde en zachte criteria, zodat er een soort van gelijklopende 'beoordelingsschaal' ontstaat.

## **2.3 Praktische schikkingen**

Hoe goed je je interviewmodel theoretisch ook onderbouwt, het staat of valt met de aandacht die je aan de praktische schikkingen schenkt.

### **2.3.1 De uitnodigingsbrief**

Een persoonlijke uitnodigingsbrief met een veelheid van praktische en eenvoudige informatie, eventueel aangevuld met een informatiebrochure, zorgt voor een eerste vertrouwensrelatie. Dit is belangrijk om te vermijden dat de kandidaat op het interview zich in een te ondergeschikte rol zou nestelen en dat een open en eerlijke communicatie mogelijk wordt in het interview. Zowel de selecteur als de kandidaat moeten namelijk tijdens het gesprek een relatie opbouwen en dat wordt er een van toenadering (vertrouwen) of een van verwijdering (wantrouwen).

Bovenstaande geldt ook als men de kandidaat telefonisch oproept voor een eerste contact.

### **2.3.2 De ontvangst**

De eerste, echte ontmoeting tussen de kandidaat en het bedrijf moet persoonlijk en los van routine kunnen gebeuren. Hij moet onmiddellijk de warmte van een persoonlijk onthaal kunnen voelen. Als selecteur kan je de kwaliteit van je interview opkrikken door zelf de sollicitant op te halen in de wachtplaats.

Eventuele wachttijd moet een functioneel karakter krijgen. De kandidaat kan bijvoorbeeld een kopje koffie drinken, kennismaken met bepaalde mensen of met productieprocessen. Beter is nog dat hij zich kan voorbereiden op het interview zelf aan de hand van de competenties of kritische factoren. Hiertoe kunnen we de kandidaat een document overhandigen waarin we kort de methodiek en de inhoud van het interview toelichten en waarin we ook de punten of criteria vermelden waarover de kandidaat al kan nadenken over relevante ervaringen.

### **2.3.3 De gespreksruimte en de gegevens van de kandidaat**

We interviewen bij voorkeur in een afzonderlijke ruimte en niet op het kantoor van de selecteur zelf. Daar is immers teveel afleiding voor de selecteur mogelijk. Het is ook goed om erop te letten dat het sociale afhankelijkheidsgevoel bij de kandidaat niet in de verf gezet wordt door het meubilair: selecteur in de fauteuil en kandidaat op een krukje. Ook de positie die selecteur en kandidaat innemen aan de tafel, speelt een rol. Om een evenwaardig gevoel te creëren en een open communicatie mogelijk te maken, plaatsen beiden zich idealiter aan een ronde tafel, of bij gebrek, aan de twee aanleunende zijden van een rechthoekige tafel. Op de tafel ligt meer dan enkel de sollicitatieformulieren van de kandidaten. Ook het observatieschema of notitiepapier, wat documentatie over de organisatie en de beschrijving van de vacante functie horen er thuis. Het is van belang dat de selecteur het CV van de kandidaat vooraf goed heeft doorgenomen en dat hij weet welke competenties hij wil

bevragen. Hierdoor kan de selecteur zich volledig concentreren op het gedragsgerichte interview. Het CV blijft wel noodzakelijk opdat de selecteur de verkregen informatie zou kunnen plaatsen in zijn context.

Als we zeggen dat de criteria de inhoud van het interview bepalen, bedoelen we niet dat het interview van begin tot einde over die criteria moet gaan (zie 2.2.3.: het interviewsript). De informatiefase gaat over drie aspecten van de kandidaat aspecten:

- vragen over het CV: informatieve vragen over het CV, voorzover nuttig en relevant
- informatie over de kandidaat in het licht van de criteria; hier situeert zich het criteriumgericht interview
- specifieke vragen: in deze fase kan de selecteur bepaalde punten ter sprake brengen die niet passen in een andere fase.

### 3. DE HOOFDZAAK: DE VRAGEN & HET INTERVIEW

Bij werving en selectie van medewerkers willen we een zo scherp mogelijk beeld krijgen van de kandidaten. Hebben zij de juiste kennis en competenties in huis om de functie goed te kunnen vervullen?

Om deze informatie te achterhalen in een selectie-interview is het van groot belang om de juiste vragen te stellen. Bij het inwinnen van informatie over de competenties van de kandidaat kunnen we gebruik maken van het criteriumgericht interview.

Het selectie-interview kan aangevuld worden met selectieproeven (schriftelijk en/of praktisch), medisch onderzoek.

#### 3.1 Het stellen van vragen

In een selectie-interview komen ervaringen, meningen op tafel. De manier waarop je daarnaar doorvraagt, kan kandidaten aanzetten tot nadenken.

Welke vragen stimuleren nu tot nadenken en waarop kun je daarbij letten?

Goede vragen hebben alles te maken met het bevorderen van het vertrouwen van de kandidaat om zichzelf op een authentieke wijze te beschrijven.

We onderscheiden vier soorten vragen:

- de open versus gesloten vragen
- de suggestieve vragen
- de fantasierijke versus ervaringsgerichte vragen
- de waarom- versus de waardoor-vragen

#### 3.1.1 Gesloten vragen versus open vragen

##### Gesloten vragen

Gesloten vragen lokken korte, besliste antwoorden uit, die vaak uit één tot enkele woorden bestaan.

De gesloten vraag maakt de sollicitant afhankelijk van de interviewer. De kandidaat is min of meer verplicht om een zeer kort informatief antwoord te geven.

- Kan je onmiddellijk aan de slag?
- Ben je bereid om deeltijds te werken?
- Je zegt dat je het leuker vond om zelfstandig te werken dan in teams?
- Hoe lang ben je poetsvrouw geweest?

In selectie-interviews werken gesloten vragen het beste als je informatie moet controleren, om iets wat is gezegd op te helderen of om een specifiek antwoord te krijgen.

Het nadeel van gesloten vragen is dat ze je weinig informatie opleveren. Daarnaast loop je het risico dat de kandidaat inderdaad met 'ja' en 'nee' antwoordt en dat je telkens een nieuwe vraag moet stellen om het gesprek op gang te houden.

Je komt hierdoor niet te weten of de kandidaat wel of niet geschikt is voor een functie.

### **Open vragen**

Open vragen lokken de uitdrukking van gedachten, gevoelens, ideeën, meningen en uitleg uit.

Een open vraag is open naar je gesprekspartner. Je geeft hem de ruimte om een antwoord te bedenken.

Volgende trefwoorden, die aan het begin van een zin worden gebruikt, kunnen je helpen open vragen te formuleren:

Wat	Wat weet u al over onze organisatie?
Wie	Wie waren erbij betrokken?
Hoe	Hoe stelt u zich deze functie voor?
Vertel	Vertel me eens hoe u daarover denkt.
Beschrijf	Beschrijf de situatie waarin u ...
Uitleggen	Leg de voor- en nadelen van die strategie eens uit.
Geef	Geef daar eens een voorbeeld van.

In selectie-interviews is het belangrijk om open vragen te stellen.

Deze vragen houden rekening met wat de kandidaat zelf heeft gezegd. Ze bouwen verder op de gedachtegang die de kandidaat zelf aan het ontwikkelen was. De open vragen geven de kandidaat de kans om onder begeleiding van de interviewer zijn verhaal verder te zetten. Een goed luistergedrag van de interviewer is hierbij essentieel. Het gevaar dat de kandidaat ongecontroleerd gaat uitweiden over minder relevante zaken, kan gemakkelijk opgevangen worden door bijvoorbeeld samen te vatten wat hij zegt, door hem te onderbreken en hem de volgende vraag te stellen.

### **3.1.2 De suggestieve vragen**

Suggestieve vragen sturen bewust naar antwoordmogelijkheden 'ja' of 'nee' waarbij de voorkeur uitgaat naar een 'ja'-ritme.

Deze vragen, vaak als gesloten vragen gesteld, roepen bijna altijd het gewenste antwoord op.

- U werkt toch graag in teamverband? (Ja)
- Denk je ook niet dat mijn idee het beste is? (Ja)

Een suggestieve vraag is op informatief vlak een maat voor niets, maar op communicatief vlak een aanrader. Het antwoord op een suggestieve vraag kennen we. Het is voorspelbaar.



De interviewer kan wel eens verrast worden indien de kandidaat niet antwoordt zoals verwacht en opkomt voor zijn mening. Deze momenten dienen genoteerd te worden want hierdoor heeft de kandidaat zich geprofileerd.

Tip: stel de vragen op een onderzoekende manier.

- Geef een voorbeeld waaruit blijkt dat u goed in team kunt werken.
- Wat vindt u van mijn idee?

### **3.1.3 De fantasiegerichte versus ervaringsgerichte vragen**

Een veelkomende fout in het selectie-interview is het gebruik van fantasievragen.

- Hoe denkt u om te gaan met een lastige klant?

Deze vragen prikkelen de fantasie van de kandidaat. De kandidaat kan de mooiste denkbare antwoorden geven. Die bieden echter geen garantie op succesvol gedrag in de toekomst.

Tip: stel ervaringsgerichte vragen.

De beste voorspeller van gedrag is al vertoond gedrag. De kans dat de

kandidaat gedrag in de nieuwe functie herhaalt waar hij in het verleden succes mee had, is veel groter dan dat hij ter plekke fantaseert.

We vragen naar ervaringen van de kandidaat uit zijn verleden. Daarbij horen vragen als 'wat deed u toen?', 'hoe reageerde u?', 'hoe deed u dat?' . Deze vraagstelling is van groot belang in het criteriumgericht interview.

- Hoe hebt u laatst een lastige klant geholpen?

### **3.1.4 De waarom-vragen versus de waardoor-vragen**

In selectie-interview worden dikwijls waarom-vragen gesteld.

Waarom-vragen nodigen uit tot fantaseren en leiden tot 'daarom'-vragen om de cirkel rond te maken. Waarom-vragen zijn deels schuldfragen.

De informatieve waarde van het antwoord kan dan door een schuldgevoel overschaduwd worden.

- Waarom deed u dat?

Tip: vervang waarom-vragen door waardoor-vragen.

Met dit soort vragen gaat men als een rechercheur op zoek naar feiten en naar de precieze opvolging van de feiten. Zo komt men tot normen die de kandidaat hanteert om kleine beslissingen van elke dag te nemen en bij het leerproces dat hij al of niet heeft doorgemaakt.

In plaats van te vragen: 'Waarom deed u dat', vraag eerder 'Op basis van welke overwegingen hebt u die keuze gemaakt? Wat dacht u toen u deze beslissing nam? De wat en hoe vragen maken het mogelijk om gedrag uit het verleden te analyseren en een voorspelling naar de toekomst te maken.

### 3.2 Het criteriumgericht interview

Om te bepalen welke competenties de kandidaat in welke mate beheerst, is een criteriumgericht interview zeer geschikt.

Eerder in deze cursus hebben we het interviewscript ingedeeld in negen stappen. De eerste drie stappen noemden we de introductiefase, daarna volgde de informatiefase, ook ingedeeld in drie punten en als laatste de afrondingsfase. De tweede stap in de informatiefase, namelijk bespreking van de CV, neemt het grootste deel van de interviewtijd voor zijn rekening. Het is precies in deze fase dat we het criteriumgericht interview gaan toepassen.

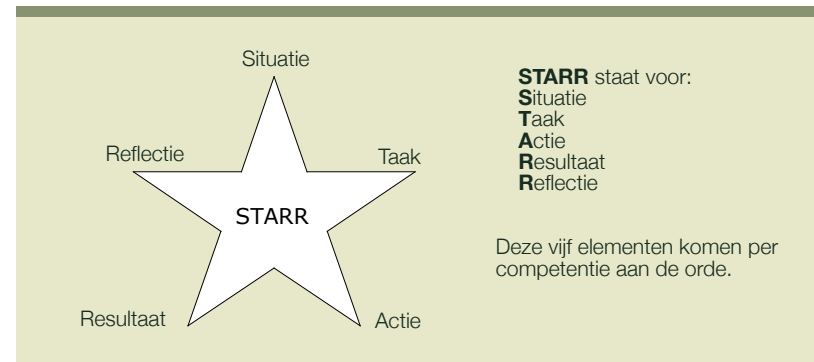
#### 3.2.1 Wat is een criteriumgericht interview?

Het is een gestructureerde interviewtechniek waarbij de kandidaat gevraagd wordt naar concrete gedragsvoorbeelden uit zijn of haar recent verleden.

Zowel het vertoonde gedrag als de context waarin dit plaatsvond, worden daarbij in beeld gebracht.

De achterliggende idee is dat het gedrag uit het verleden het toekomstig gedrag voorspelt. Op die manier wordt inzicht verworven in de mogelijkheden van de kandidaat om te slagen in zijn functie.

Hier wordt gebruik gemaakt van het STARR-modell



Met behulp van STARR gaan we gestructureerd vragen stellen volgens een bepaald schema (zie STARR-schema) naar ervaringen van de kandidaat. Hier is het even goed mogelijk dat mensen ervaringen aanhalen uit hun werkverleden als uit hun vrije tijd.

Als interviewer zal je eerst dienen te bepalen welke competenties je wenst te bevragen.

Dit veronderstelt dat voorafgaand werd nagedacht over de competenties die noodzakelijk worden geacht voor een efficiënte uitoefening van de job.

**STARR- SCHEMA**

S	Situatie	<p>U vraagt de kandidaat een bepaalde situatie te beschrijven waarin een bepaalde competentie werd verlangd. Hier wordt gepeild naar de context, inclusief de rol en de functie van de geïnterviewde.</p> <p>Voorbeelden van hulpvragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat was de situatie?</li> <li>- Wie waren erbij betrokken?</li> <li>- Met wie werkte u hieraan samen?</li> <li>- Wanneer speelde dit voorval?</li> <li>- Wat was uw rol in de organisatie?</li> <li>- Wat waren belemmerende/bevorderende omstandigheden?</li> </ul>
T	Taak	<p>U vraagt de kandidaat te beschrijven welke taak of rol hij hierbij had. Hier is het de bedoeling te beschrijven wat er van hem verwacht werd in deze situatie, nog niet wat de kandidaat effectief gedaan heeft.</p> <p>Voorbeelden van hulpvragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat was uw functie?</li> <li>- Wat werd er concreet van u verwacht?</li> <li>- Wat waren uw verantwoordelijkheden en bevoegdheden?</li> <li>- Welk doel streefde u na?</li> </ul>
A	Actie	<p>U vraagt de kandidaat welke actie hij ondernam. Dit beschrijft hij in concrete gedragingen. Dit is de meest belangrijke vraag. Let op antwoorden in de 'wij'-vorm i.p.v. 'ik'-vorm. Het gaat namelijk om de actie van de kandidaat zelf. Stuur dus op de 'ik'-vorm.</p> <p>Voorbeelden van hulpvragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat deed u toen?</li> <li>- hoe reageerde u?</li> <li>- wat heb je concreet gezegd of gedaan?</li> <li>- Waarom pakte u het op die manier aan?</li> <li>- Wat deed u eerst, wat kwam daarna?</li> </ul>
R	Resultaat	<p>U vraagt wat het resultaat was. Deze vraag geeft aan hoe effectief de actie van de kandidaat was.</p> <p>Voorbeelden van hulpvragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe is het afgelopen?</li> <li>- Wat was het resultaat van uw actie?</li> <li>- Hoe reageerden de anderen in uw voorbeeld hierop?</li> <li>- Zijn de problemen later nog teruggekeerd?</li> </ul>
R	Reflectie	<p>U vraagt hoe hij hierop terugkijkt? Hier wordt hem gevraagd om te reflecteren over hetgeen in zijn ervaring gebeurd is. Was dit een goede manier van werken, zou hij het de volgende keer anders aanpakken, ...</p> <p>Voorbeelden hulpvragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat zou u een volgende keer anders doen?</li> <li>- Hebt u daarna een vergelijkbare situatie meegemaakt?</li> <li>- Zo ja wat heeft u toen anders gedaan?</li> <li>- Zou u een zelfde probleem volgende keer weer zo aanpakken?</li> </ul>

Het is van groot belang deze verschillende stappen goed te scheiden. Kandidaten zullen zich niet aan het STARR principe houden. Zij kennen dit niet. Zij vertellen gewoon hun verhaal. Ze vertellen hun ervaring zonder hierbij rekening te houden met de structuur. Het is de bedoeling dat de interviewer goed de rode draad vasthoudt en gestructureerd kan blijven werken. Als het gesprek zijn structuur verliest, kan je over een bepaalde stap te weinig informatie verkrijgen, waardoor het doorvragen moeilijk wordt. En dit doorvragen is juist belangrijk. We moeten overtuigd raken dat een kandidaat de competenties heeft om in uw bedrijf te werken. We moeten doorvragen om zeker te zijn dat de kandidaat niet zomaar iets verteld, maar een echte ervaring voorlegt.

Een HULPMIDDEL om het overzicht te houden, is het gesprek op te delen in drie grote stappen.

STAP 1	De context van de ervaring in verband met het criterium	= WIJ-niveau
STAP 2	De individuele taak en de persoonlijke rol van de kandidaat	= IK-niveau
STAP 3	Een kritische terugblik op de persoonlijke ervaring en het leerproces	= DUO-niveau

De eerste stap is de **'wij'-fase**. De kandidaat praat over de situatie zonder over zichzelf te beginnen. Hier gaan we dus op zoek naar de gedetailleerde context, achtergrond, waarin de ervaring zich heeft afgespeeld. Naar het einde van de eerste stap is het aangeraden om het globale beeld van de achtergrond eens samen te vatten.

In de tweede stap wordt er wel vanuit de **'ik' persoon** vertelt.

De kandidaat vertelt over zijn taak, zijn actie en zijn resultaat. Hier moet vooral informatie gevraagd kunnen worden die betrekking heeft op de kandidaat zelf. Regelmatig samenvatten in de loop van het gesprek zal de diepgang van het gesprek bevorderen.

De derde stap moet ruimte creëren om de persoonlijke bijdrage van de kandidaat te evalueren. Deze stap wordt de **metastap** of **duostap** genoemd. Hier gaat de kandidaat afstand nemen van het gebeurde en zal hij samen met de interviewer reflecteren over zijn ervaring.

Dus als je bijvoorbeeld merkt dat de persoon altijd over zichzelf praat, dan zit hij al in de ik-fase. Hij is dan al met zijn taak (T), zijn actie (A) en zijn resultaat (R) bezig.

Ervaar je dat je nog niet genoeg informatie hebt over de situatie (S) dan moet je de kandidaat wat terugsturen en de situatie voldoende diep uitdiepen.

### 3.2.2 Kritische succesfactoren

- Beperk je tot te bevragen competenties.  
Het is nuttig om je te beperken tot die competenties waarvan je weet dat een medewerker ze al van in het begin moet hebben. Ook de competenties waarvan je weet dat ze niet of moeilijk ontwikkelbaar zijn, kunnen opgenomen worden. De competenties die makkelijker op de werkvloer kunnen bijgeschaafd worden, zijn misschien minder relevant bij een selectie.
- Let op beoordelingsfouten zoals eerste indruk, projectie, horn, halo, irrelevante criteria enz. (zie 4.3.2 Beoordelingsfouten)
- Structureer en houd overzicht. Zorg dat je een ervaring vindt die rijk genoeg is om op door te vragen. Zorg voor voldoende informatie over elk van de fasen (STARR).  
Het opmaken van een document waarop je alles overzichtelijk kan noteren tijdens het interview is aan te raden. Zie observatieformulier interview.
- Maak gebruik van de juiste vraagstijlen.

Aan te raden vraagstijlen voor de interviewer	Af te raden vragen voor de interviewer
open vragen: vragen om informatie ervaringsgerichte vragen; doorvragen: concrete invulling; gesloten vragen: controle op feitelijkheden; waardoor vragen.	suggestieve vragen: meningen opdringen fantasiegerichte vragen waarom vragen.

### 3.3 Het competentiegerichte interview

In een competentiegericht interview worden vooropgestelde competenties op een gestructureerde en gedragsgerichte manier bevraagd.

Hier wordt vertrokken van een competentieprofiel dat vertrekt van de rollen die een medewerker kan spelen in een organisatie. We zien dat een medewerker in het algemeen drie rollen vervult:

- zijn rol tegenover klanten (intern/extern)
- zijn rol tegenover collega's
- zijn rol als werknemer van zijn organisatie.

Deze drie rollen worden het vertrekpunt voor een gestructureerd competentieprofiel.

Aan de hand van deze structuur dient de selecteur voor elke job apart te onderzoeken wat de drie rollen inhouden:

- Ten eerste bij de klant, welke rol wordt er van de sollicitant verwacht?  
Als de medewerker aandacht moet hebben voor de klant, welk gedrag verwachten we dan? Bijvoorbeeld: empathie en onderhandelen.
- Hoe zie het gedrag tegenover collega's er het best uit?  
Als we het belangrijk vinden dat de medewerker een positieve attitude toont tegenover collega's, welk gedrag verwachten wij dan? Bijvoorbeeld: delen van kennis en werken in team.
- Wat wordt er verwacht tegenover de organisatie?  
Bijvoorbeeld: aandacht voor kwaliteit en zin voor innovatie.

## 4. REGISTREREN EN EVALUEREN

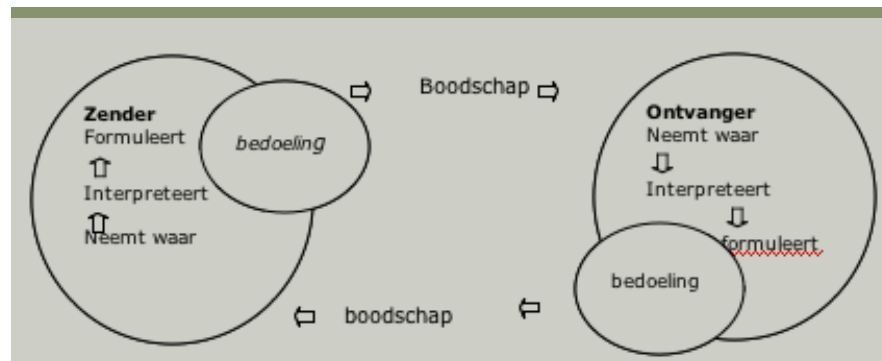
Objectief rapporteren wat je ziet en hoort en het genoteerde materiaal ook nog beoordelen is een zware opgave.

Bij het beoordelen van kandidaten spelen het eigen referentiekader en de eigen waarden en normen een belangrijke rol. Het is niet evident om steeds objectief te zijn in de beoordeling van anderen. Vaak worden uitspraken gedaan op basis van interpretaties.

We staan even stil bij de verbale en non-verbale communicatie, het belang van actief luisteren, de WAKKER-methode en mogelijke beoordelingsfouten.

### 4.1 Communicatie: verbale en non-verbale communicatie

Een selectie-interview is een kwestie van communicatie. De sollicitant zendt verbale en non-verbale boodschappen uit en de selecteur zal ze bekijken en beluisteren.



In een selectiegesprek moeten we rekening houden dat er in het begin van het gesprek een sterke censuur zit op de antwoorden van de kandidaat. Hij wikt en weegt zijn woorden en zegt zeker niet alles wat hij denkt, soms worden woorden gebruikt als een schild en maskeren ze de werkelijke gedachten van de sollicitant. Daarom is het belangrijk om het eerste antwoord te gebruiken als een aanzet om door te vragen. Door door te vragen, door het bevragen van ervaringen en feiten bekomen we een verfijnder beeld van het profiel van de kandidaat.

Binnen het communicatieproces speelt de lichaamstaal (non-verbale communicatie) een belangrijke rol. Meestal is de lichaamstaal een regelaar van het gesproken woord. We dienen hier bewust te zijn van het feit dat lichaamstaal veel interpretaties toelaat. In combinatie met het verbale speelt de taal van het lichaam wel een faciliterende rol. Ook in een interview is dat zo.

In het selectie-interview kan het voorkomen dat de verbale en de non-verbale communicatie elkaar tegenspreken. Doordat de non-verbale signalen minder gecensureerd zijn dan de verbale, zijn ze meestal authentiek.

## 4.2 Luisteren

Tijdens een selectie-interview gaat vaak heel wat goede informatie verloren. De oorzaak daarvan kan bij de omgevingsfactoren liggen, bij de kandidaat, maar ook bij de selecteur.

Een interviewer die goed luistert praat weinig zelf.

Uit onderzoek blijkt dat selecteurs 50 tot 70% van de tijd aan het woord zijn. Als hun eerste indrukken positief zijn zouden ze zelfs nog meer gaan praten.

Een vuistregel hierbij is de 70-30% verhouding waarbij de sollicitant het meeste aan het woord is.

Een interviewer die actief luistert naar wat de kandidaat vertelt:

- wil zo goed mogelijk begrijpen wat de ander zegt, voelt, denkt, ...
- laat rustig uitpraten en geeft ruimte voor denkpauzen
- is geconcentreerd op de reacties van de kandidaat en vermijdt ondertussen aan de volgende vraag te denken
- stelt oordelen uit
- beseft dat woorden op zich nog geen betekenis hebben, maar dat mensen die eraan geven
- controleert eigen interpretaties door te parafaseren en samen

te vatten en door door te vragen

- stimuleert de gedachtegang van de kandidaat door open vragen te stellen, gevoelens te reflecteren, samen te vatten, te vragen naar verduidelijking
- vraagt door
- is alert op non-verbale boodschappen
- laat zich niet afleiden
- maakt onderscheid tussen hoofd- en bijzaken
- laat uit zijn houding blijken dat hij geïnteresseerd is: zit naar de kandidaat toegewend, actief, maakt oogcontact
- ordent en vat samen om tot de essentie door te dringen en die te controleren

## 4.3 Registreren en evalueren

### 4.3.1 WAKKER-methode

Bij een goed interview zijn niet alleen gesprekstechnieken van belang. Het is ook belangrijk dat je de kandidaat op de juiste manier weet te waarderen.

Hiervoor kunnen we gebruik maken van de WAKKER-methode. Deze methode houdt in dat het waargenomen gedrag geordend wordt naar de vooraf omschreven competenties en dat de beoordelaar per criterium een score geeft.

Bij deze aanpak brengt men een duidelijke scheiding aan tussen

waarnemen/observeren en waarderen.

**Stappen in het WAKKER-proces**

<b>W</b>	<b>Waarnemen/observeren</b>	Kijken en luisteren naar de kandidaat
<b>A</b>	<b>Aantekeningen maken</b>	opschrijven wat we zien en horen
<b>K</b>	<b>C(K)lassificeren</b>	Indelen naar competenties
<b>K</b>	<b>Kwalificeren</b>	Waarde toekennen aan het geobserveerde gedrag
<b>E</b>	<b>Evalueren</b>	Het evalueren van het gedrag per criterium
<b>R</b>	<b>Rapporteren</b>	Verslag uitbrengen aan de kandidaat en management

Waarnemen/observeren en aantekeningen maken

Kijken en luisteren betekent ogen en oren open houden. Niet meer en niet minder. Gewoon kijken en luisteren naar hoe een kandidaat zich gedraagt. Niet waarderend, niet beoordelend. Dat stelt je uit tot alle gegevens zijn verzameld.

Tegelijkertijd leg je vast wat je ziet en hoort. Noteer concreet waarneembaar gedrag.

Maak hiervoor gebruik van een observatieformulier (zie eerder in de cursus).

Classificeren en kwalificeren

Hier gaan we het geobserveerde en geregistreerde gedrag onderbrengen bij het criterium waarvan het waargenomen gedrag iets zegt. De volgende stap is kwalificeren, ofwel toekennen van een score. De waardering vindt steeds plaats tegen de achtergrond van de functie waarvoor je iemand

selecteert.

Maak hier gebruik van het evaluatieschema (zie eerder in de cursus)

Evalueren en rapporteren

Nadat de beoordelaars individueel hun waarnemingen hebben geclassificeerd en gekwalificeerd, vindt een gemeenschappelijke bespreking plaats.

De individuele verschillen en overeenkomsten in de beoordeling worden doorgesproken en onderbouwd met concrete gedragsobservaties/uitspraken van de kandidaat. Dit kan eventueel aangevuld worden met enkele algemene opmerkingen en ontwikkelpunten, die verwerkt worden in de eindrapportage voor de kandidaat en manager.

**4.3.2 Beoordelingsfouten: met welke valkuilen moet je rekening houden?**

We beschrijven hier een aantal beoordelingsvalkuilen waarin interviewers, vaak onbewust, terecht komen en hoe we ons hier tegen kunnen wapenen.

Met welke beoordelingsvalkuilen moet je rekening houden?

**Het halo-effect**

Het effect van 'de stralenkrans'.

We verstaan hieronder de neiging van de interviewer om iemand die één



positieve eigenschap vertoont, in zijn geheel gunstig te beoordelen.

### **Het horn effect**

Dit is het tegenovergestelde van het halo-effect. Hier wordt immers één negatief punt veralgemeend en stelt de hele kandidaat in een negatief daglicht.

### **Eerste indruk, vooroordelen, stereotypering**

Uit onderzoek blijkt dat de eerste 4 à 5 minuten van het sollicitatiegesprek bepalend kunnen zijn voor de evaluatie. Zodra de interviewer een bepaalde indruk heeft, zoekt hij naar info die zijn oordeel bevestigt. Hij gedraagt zich anders (vriendelijk, afkeurend, ...) waardoor hij bij de sollicitant gedrag uitlokt dat zijn indruk bevestigt.

### **Projectie van de selecteur**

Als een element uit het curriculum vitae van de kandidaat overeenstemt met de persoonlijke ervaring van de interviewer (vb. dezelfde hobby), kan die persoon overgewaardeerd worden.

### **Gewicht van negatieve informatie**

Negatieve informatie krijgt veelal meer gewicht dan positieve.

Het gevaar bestaat dat valabele kandidaten ten onrechte worden afgewezen.

### **Aantrekkelijkheid van sekse**

In elke maatschappij worden bepaalde jobs bij voorkeur toevertrouwd aan mannen en andere jobs aan vrouwen. Dit kan een objectieve

beoordeling verstoren.

### **Invloed van kandidaten op elkaar**

Informatie over een kandidaat wordt soms in functie van anderen kandidaten geïnterpreteerd. Zo krijgt een best wel geschikte kandidaat een slechte beoordeling omdat hij net na een sublieme sollicitant kwam.

Het omgekeerde effect doet zich ook voor als zich na een slechte kandidaat een redelijk geschikte kandidaat aandient. Zijn mogelijkheden worden dan onderschat.

### **Stemmingseffecten**

Als een interviewer met het verkeerde been uit het bed stapt, kan dit zijn evaluaties in de voormiddag beïnvloeden. De kandidaten in de namiddag worden dan weer positiever beoordeeld omdat de interviewer zich beter voelt.

### **Geheugeneffect**

Uit onderzoek blijkt dat de interviewer de gesprekken met de eerste en laatste kandidaat het beste onthoudt. Als de interviewer geen aantekeningen maakt, kan dit ten koste gaan van de betrouwbaarheid en de validiteit van zijn oordeel over de kandidaten in het midden van de serie, omdat hij eigenlijk niet meer goed weet hoe deze kandidaten het deden.

### **Primacy- en recency-effecten**

Interviewers hebben de neiging om een groter gewicht te geven aan informatie die zeer vroeg (primacy-effect) of zeer laat (recency-effect) in

het gesprek aan bod komt.

Angst voor de eigen positie

Vatbaarheid voor 'impressie-management' (Helga Peeters)

Kandidaten willen indruk maken. Ze zetten kwaliteiten in de verf, vleien de interviewer en liegen soms. Sommige interviewers laten zich hierdoor beïnvloeden. Ook non-verbale tactieken, zoals glimlachen, oogcontact en instemmend knikken, blijken een invloed te hebben op de beoordelingen.

en gegeven antwoorden.

- Zorg voor een realistische planning, zodat je ook tijd hebt voor het maken van aantekeningen: plan niet teveel kandidaten op een dag.
- Maak gebruik van duidelijk opgestelde kwalificatiecriteria.
- Vergelijk elke kandidaat met een standaard in plaats van met elkaar.

### **Hoe kan je je tegen deze valkuilen wapenen?**

- Stel aan alle kandidaten dezelfde vragen. Zo wordt iedereen gelijk behandeld.
- Stel veel vragen en maak het gesprek niet te kort. Zo vermijd je dat een beslissing op een minimum aan informatie is gebaseerd en is er meer kans dat eerste indrukken omgebogen worden tot een genuanceerder beeld van de kandidaat.
- Neem gedetailleerde notities. Op die manier vermijd je onder andere dat er teveel gewicht wordt gegeven aan informatie die in het begin of op het einde aan bod komen (primacy en recency-effect). Overdrijf hier wel niet mee anders wordt de communicatie verstoord.
- Onderbouw jouw mening aan de hand van concrete observaties

### 5. DE AFRONDING VAN DE SELECTIE

Het selectieproces wordt afgesloten met een keuze. Deze keuze komt tot stand door het aan elkaar toetsen van het functieprofiel enerzijds en de karakteristieken van de kandidaat anderzijds.

Het is belangrijk dat u na uw keuze niet meteen alle kandidaten afschrijft. In de praktijk blijkt het geen overbodige luxe om één à twee kandidaten nog even in reserve te houden tot de favoriete kandidaat 'ja' heeft gezegd.

Het selectieproces kan op volgende manieren eindigen:

- de kandidaat krijgt een arbeidsovereenkomst aangeboden
- de kandidaat wordt afgewezen (mondeling, schriftelijk)
- de kandidaat wordt opgenomen in een reservebestand

#### De kandidaat wordt aangeworven

Voordat iemand in dienst komt maak je afspraken over de arbeidsvoorwaarden (loon, maaltijdcheques, ...), ondertekening van de arbeidsovereenkomst, de startdatum, de proefperiode, het inwerkprogramma, competentiecoaching- en begeleiding, eventueel kennismaking met de werkplek.

Bezorg ook de nodige formulieren die vooraf dienen te worden ingevuld. Bijvoorbeeld: ontbrekende gegevens voor de personeelsadministratie.

#### De kandidaat wordt afgewezen

Belangrijk is ook de afgewezen kandidaten op een correcte manier op

de hoogte te brengen van de beslissing. Per slot van rekening heeft de kandidaat tijd en energie in de sollicitatie gestopt. Mag hij dan nu enige tijd van jou vragen?

Een aantal vuistregels bij het afschrijven van kandidaten:

- Een afschrijvingsbrief is nooit bedoeld om iemand te vernederen of alleen maar negatieve dingen toe te schrijven.
- Laat elke kandidaat in zijn waarde. Vermijd het beschrijven van karaktertrekken in een afwijzingsbrief. Bijvoorbeeld: 'U bent veel te nerveus voor deze functie' of 'u zou u beleefder moeten opstellen'.
- Biedt aan de afgewezen kandidaat de mogelijkheid om een gesprek te hebben over zijn afwijzing. Zeker aan te raden bij interne kandidaten.

Voeren van een slecht-nieuwsgesprek: zie leerinhoud competentiecoaching en -begeleiding.

#### De kandidaat wordt opgenomen in een reservebestand

Breng de kandidaat hiervan op de hoogte en deel de kandidaat mee hoelang hij hierin wordt opgenomen

**BIJLAGE 1**

Voorbeeld werkblad

COMPETENTIES

Functietitel:	Home Manager
Hoofdcriteria	Specifieke criteria
1. Kennis	Nederlands, foutloos kennis van poetstechnieken materialen- en productenkennis
2. Vaardigheden	rapporteren (Nederlands) communicatief routeplanning
3. Sleutelcompetenties (persoonlijkheid)	zin voor initiatief zin voor verantwoordelijkheid klantvriendelijk en klantgericht zin voor details organisatietalent flexibel discreet
4. Belangstelling	handenarbeid democratische werkomgeving
5. Werkomstandigheden	vakantie buiten schoolvakanties soms zaterdagwerk
6. Motivatie	
7. Passend in de bedrijfscultuur	

**BIJLAGE 2**

Vacature:  
Kandidaat:

Criteria		Notities		
		Stap 1	Stap 2	Stap 3
K	1- 2- 3-			
V	1- 2- 3-			
P	1- 2- 3-			
B	1- 2- 3-			
W	1- 2- 3-			
Motivatie: Passend in de bedrijfscultuur:				

Datum:  
Interviewer:

K = kennis  
 V = vaardigheden  
 P = persoonlijkheid  
 B = belangstelling  
 W = werkomstandigheden

# HR voor ZO's, DEEL1: een aanpak voor rekrutering & selectie

## BIJLAGE 3

	Criteria	Gewicht (op 100)	Ruwe score				Gewogen score	Z*
			1	2	3	4		
K	1-							
	2-							
	3-							
V	1-							
	2-							
	3-							
P	1-							
	2-							
	3-							
B	1-							
	2-							
	3-							
W	1-							
	2-							
	3-							
Motivatie:								
Passend in de bedrijfscultuur:								
Gewogen totaalscore:								

Vacature:  
Kandidaat:

Datum:  
Interviewer:

Z\* = zekerheid:  
(1) = gering  
(2) = matig  
(3) = redelijk  
(4) = groot

## **BIJLAGE 4**

### **Definities sleutelcompetenties in niveaus**

---

#### **“BETROUWBAARHEID EN DISCRETIE”**

- competentie van belang in de rol tegenover klanten
- te bevragen als 'meeloper'

definitie: De mate waarin men aan de kandidaat zaken toevertrouwt. De mate waarin de kandidaat zijn afspraken nauwgezet nakomt, de juiste inlichtingen verstrekt aan de juiste persoon en discreet omgaat met vertrouwelijke informatie.

1. Is niet erkend als vertrouwenspersoon  
Geeft teveel informatie.  
Deelt belangrijke inlichtingen niet mee.  
Houdt zich niet correct aan gemaakte afspraken.  
Komt vaak terug op gemaakte afspraken.  
Gaat onzorgvuldig om met vertrouwelijke gegevens.
2. Wordt door sommigen erkend als vertrouwenspersoon.  
Bij het geven van informatie vergeet hij details.  
Bij het geven van informatie worden bijzaken teveel benadrukt.  
De gemaakte afspraken worden doorgaans gerespecteerd.  
Houdt zich bijna altijd aan de afgesproken timing.  
Praat zelden over vertrouwelijke gegevens.

3. Iedereen neemt hem in vertrouwen.  
De verstrekte informatie is juist en volledig.  
Hij let erop niet te vervallen in details.  
Hij houdt zich strikt aan de gemaakte afspraken.  
Hij beschikt over een efficiënt timemanagementsysteem.  
Hij houdt de vertrouwelijke gegevens zorgvuldig voor zich.
4. Wekt op een spontane manier het vertrouwen op.  
De verstrekte informatie is precies en gepersonaliseerd.  
Hij vindt een ideale mix tussen hoofd- en bijzaken.  
Hij bevestigt gemaakte afspraken.  
Wordt door anderen gevraagd om projecten te beheren.  
Kan zwijgen als een graf.

### “KLANTGERICHTHEID”

- competentie van belang in de rol tegenover klanten
- te bevragen als ‘meeloper’

definitie: De mate waarin de kandidaat op een actieve wijze participeert op de uitgesproken en onuitgesproken behoeften van de klant en streeft naar klantenbinding.

1. Verwacht geen klachten van de klant.  
Stelt zichzelf geen vragen bij uitgesproken behoeften.  
Valt terug op standaardoplossingen.  
Legt de oorzaken van de klacht bij de klant.  
Verzuimt de klant door te verwijzen als hij zelf geen oplossing heeft.  
Doet voorstellen die de klant niet interesseren.
2. Heeft oog voor de klachten van de klant en vraagt naar de wensen van de klant.  
Denkt aan oplossingen om zelf een goed figuur te slaan en niet om in de eerste plaats de klant van dienst te zijn.  
Behandelt de klanten op een eerder stereotiepe wijze.  
Houdt zich strikt aan de gemaakte afspraken.  
Omstandigheden bepalen of een extra service verleend wordt.
3. Als de klant er zin in heeft, bouwt hij aan een relatie.  
Lost de klachten efficiënt op: blust de brandjes.  
Luistert empathisch.  
Peilt naar de impliciete behoefte verscholen achter de uitgesproken wens van de individuele klant.  
Rust niet voordat een probleem opgelost is.  
Zal eventueel doorverwijzen of zelf hulp zoeken.  
Bouwt aan een blijvende relatie met de klant.
4. Doet alle mogelijke inspanningen om het vertrouwen van de klant te winnen.  
Gaat op een proactieve wijze peilen naar de verwachtingen van de klant.  
Verfijnt bestaande procedures in klantenrelaties.  
Weet te onderhandelen op het scherp van de snee zonder de organisatie in verlegenheid te brengen.  
Bouwt aan een blijvende persoonlijke relatie met de klant. Bezit charisma.



### “VERBALE COMMUNICATIEVE VAARDIGHEID”

- competentie van belang in de rol tegenover de klant
- te beschouwen als observatiecriterium

definitie: Het gemak en de vlotheid waarmee de sollicitant zich verstaanbaar weet te maken en zijn taal en niveau afstemt op zijn gesprekspartner.

1. Verwoordt zaken slecht.  
Gebrekkige zinsbouw.  
Slecht Nederlands.  
Hapert regelmatig.  
Hanteert een jargon.  
Dwaalt af.
2. Gevarieerd taalgebruik.  
Brengt duidelijk over wat hij bedoelt.  
Soms te bondig, soms te uitgebreid.  
Herhaalt zich soms.  
Gebruikt geen onverstaanbaar jargon.
3. Doordachte, soepele en heldere wijze van formuleren.  
Logische opbouw met klare structuur.  
Ook voor kleine groepen.

Stemt taalgebruik af op de groep.  
Niet te kort, niet te lang.  
Rijke woordenschat.

4. Houdt perfecte presentaties.  
Zeer duidelijk en flexibel woordgebruik.  
Ook voor grote groepen.  
Weeft een rode draad in zijn verhaal.  
De aanwezigen hangen aan zijn lippen.  
Geboren redenaar.

### **“LUISTERVAARDIGHEID”**

- competentie van belang in de rol tegenover klanten en collega's
- te bevragen als 'meeloper'

Definitie: De mate waarin de kandidaat erin slaagt om bij een gesprekspartner de boodschap achter de boodschap te ontdekken.

1. Formuleert onmiddellijk zijn eigen oordeel  
Beoordeelt anderen op het uiterlijke voorkomen.  
Kan geen vragen stellen om verduidelijking.  
Bepaalt vooraf een stereotiepe oplossing.  
Interpreteert de boodschap naar zijn eigen referentiekader.

2. Vat samen wat de ander zegt.  
Laat de ander uitspreken.  
Reflecteert soms gevoelens.  
Pint soms iemand vast op een detail.  
Geen aandacht voor de eigenlijke boodschap.  
Een deel van de informatie gaat verloren.

3. Stelt de partner op zijn gemak.  
Kan zich in het standpunt inleven.  
Zoekt naar de boodschap achter de boodschap.  
Toont interesse voor de klant.

Stimuleert de ander om zijn gedachten onder woorden te brengen.  
Kan het gezegde perfect samenvatten.

4. Verwerft vertrouwen bij de gesprekspartner.  
Laat de ander uitspreken.  
Vraagt door naar details en concrete gegevens.  
Weet het standpunt van de ander helder samen te vatten.  
Loopt niet om het probleem heen.  
Zoekt en vindt achterliggende motieven bij de klant.

### “NAUWKEURIGHEID”

- competentie van belang in de rol tegenover de organisatie
- te bevragen als 'meeloper'

Definitie: De kandidaat maakt tijdens het werk nagenoeg geen fouten en slaagt erin om, na een eindcontrole, een perfecte taak af te leveren.

#### 1. Werkt slordig.

Maakt veel fouten tijdens het werk.

Controleert eigen werk praktisch niet.

Het werk wordt steeds nagezien door een overste.

#### 2. Werkt met zorg.

Maar maakt nog veel fouten tijdens het werk.

Controleert eigen werk, maar toch ontsnappen nog fouten aan de controle.

Regelmatig moeten steken worden opgehaald.

#### 3. Werkt nauwkeurig.

Maakt tijdens het werk weinig fouten.

Controleert nauwkeurig eigen werk.

Het afgeleverde werk kan zonder controle door de overste geaccepteerd worden.

#### 4. Bereikt tijdens het werk nagenoeg de perfectie.

Moet zelf bij de eindcontrole praktisch geen fouten meer verbeteren.

Heeft een eigen controlesysteem ontwikkeld.

Het eindproduct is af.

### “ORGANISEREN”

- Competentie van belang in de rol tegenover de organisatie
- Te bevragen als ‘starter’

Definitie: De mate waarin de kandidaat middelen planmatig kan aanwenden om het beoogde doel te bereiken.

1. Kijkt niet verder dan de neus lang is.  
Legt geen prioriteiten.  
Wacht tot men hem iets beveelt.  
Kan de doelstelling niet duidelijk verwoorden.  
Voorziet niet in een gestructureerd overleg.  
Komt niet tijdig klaar met het werk.
2. Zelfstarter.  
Deelt eigen werk doelmatig in.  
Heeft hulp nodig bij niet-routinezaken.  
Hij heeft een duidelijk doel voor ogen.  
Soms laat hij hulpmiddelen ongebruikt.  
Hij stuur bij als het dreigt mis te lopen.

3. Werkt zelfstandig.  
Kan goed werkschema's en tijdsplanning opstellen.  
Ziet ook taken buiten zijn opdracht.  
Anticipeert op eigen werk.  
Gebruikt de beschikbare middelen.  
Heeft een timing opgesteld met tussendoelstellingen.  
Heeft vooraf in een vaste overlegstructuur voorzien.
4. Kan zich concentreren op de hele opdracht, zonder details uit het oog te verliezen.  
Anticipeert op eigen werk en op dat van anderen.  
De werkschema's worden volgens plan en tijdig uitgevoerd.  
Integreert taken van anderen in zijn werk.  
Houdt rekening met de impact van en op andere projecten.  
Voorziet 'flessenhalzen' en heeft uitwegen in petto.

### “ZELFSTANDIGHEID”

- Competentie van belang in de rol tegenover de organisatie
- te bevragen als ‘meeloper’

Definitie: De kandidaat kan goed beoordelen in welke zaken hij zelf kan beslissen (zonder de overste lastig te vallen) en waar en wanneer de overste moet geraadpleegd worden.

1. Weet niet wat van hem precies verwacht wordt.  
Het beslissen duurt lang.  
Kan tot geen doelstelling komen voor zichzelf.  
Kan ook anderen hierbij niet helpen.  
Gaat voor alles te rade bij anderen.
2. Kan zelf al een norm stellen voor eenvoudige opdrachten.  
Zal steeds het advies vragen van derden bij de uitvoering.  
Houdt rekening met deadlines, maar overschrijdt die soms.  
Raadpleegt de overste in ongewone situaties.  
Vindt niet altijd de juiste bron voor informatie.  
Kan zijn werk niet delegeren aan ondergeschikten.
3. Kan zelf normen uitwerken.  
Kan zijn werk delegeren aan derden.  
Neemt zelf beslissingen.

Weet de juiste informatiebron aan te boren of de juiste persoon aan te spreken.

Kan ook ongewone situaties het hoofd te bieden.

Neemt soms een beslissing waar advies aangewezen was, of omgekeerd.

4. Kent de grens van zijn bevoegdheid.  
Weet soepel om te gaan met grenzen van bevoegdheid.  
Beslist of vraagt advies op het juiste ogenblik.  
Kan ook moeilijke dossiers autonoom aanpakken en afhandelen.  
Kan bij afwezigheid van de overste de dienst blijven verzekeren.  
Kent een breed netwerk van informanten indien nodig.

## **BIJLAGE 5**

### **Checklist Werving**

Noodzaak vervanging?

Is vervanging noodzakelijk?

Zoja, voor dezelfde functie of gewijzigde functie?

(Of is dit wellicht het uitgelezen moment om een aantal zaken echt anders te organiseren?)

Tijd:

Binnen welke termijn heeft u iemand nodig?

Voor hoe lang heeft u iemand nodig?

Voor hoeveel uur per week heeft u iemand nodig?

Functie:

Functiebenaming:

Functie-inhoud:

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden:

Afdeling:

Hoe verwacht u dat deze functie er over drie jaar uitziet?

Omgevingsfactoren:

Werk sfeer:

Werkomstandigheden:

Collega's:

Klanten:

Machines:

Welke eisen stelt u?

Opleiding:

Vakkennis:

Ervaring:

Persoonskenmerken:

Inzetbaarheid:

Verwacht u dat u over drie jaar andere eisen stelt?

Uw aanbod:

Arbeidsovereenkomst (bepaalde tijd/onbepaalde tijd):

Werktijden:

Arbeidsvoorwaarden en salaris:

Loopbaanmogelijkheden:

Procedure:

Wie zijn er bij betrokken?

Wie doet wat?

Wie beslist?

Planning? (Hoe maakt u een planning?)

Werven:

Intern?

Extern?

Waar gaat u werven? (Waar vindt u personeel?)

Selectie:

Eén of meerdere gespreksrondes?

Testen?

## **BIJLAGE 6**

### **Een neutrale functiebeschrijving**

Deze checklist geeft enkele tips om tot een neutrale functiebeschrijving te komen, waardoor ook allochtonen en personen met een handicap zich aangesproken voelen om te solliciteren. Het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap gebruikt een vast stramien bij het opstellen van functiebeschrijvingen.

Een mooie start voor elke functiebeschrijving is het inwinnen van zoveel mogelijk inlichtingen over de ware aard van de functie, wat er echt van de kandidaten wordt verwacht en in welke werksituatie het nieuwe personeelslid zal terechtkomen. Het helpt ook om een reeds aanwezig personeelslid met een handicap of van allochtone afkomst te betrekken bij het opstellen van de functiebeschrijving.

#### Bekendmaking van de vacature

Geef de standplaats van het nieuwe personeelslid duidelijk aan. Voor minder mobiele personen is dit zeer belangrijke informatie. Als de standplaats toegankelijk is voor rolstoelgebruikers, vermeld dit dan expliciet.

#### Omschrijving van de vacante functie

**Beperk de beschrijving van de functie** tot een redelijke lengte. Al te lange beschrijvingen vormen een drempel voor mensen met minder ervaring. Leg de nadruk op competenties. Allochtonen en personen met een handicap dragen soms negatieve ervaringen mee uit vroegere sollicitaties. De schrik om weer afgewezen te worden is groot, waardoor ze pas solliciteren als aan alle vereisten voldoen.

**Vermeld of een functie deeltijds of voltijds is.** Niet alle personen met een handicap kunnen een voltijdse functie aan en solliciteren daarom enkel voor deeltijdse banen.

#### Contextfactoren

Als organisatie heeft de Vlaamse overheid heel wat te bieden aan werknemers. Enkele secundaire arbeidsvoorwaarden kunnen voor kandidaat-werknemers van bijzonder belang zijn. Neem een clause op over het feit dat allochtonen en personen met een handicap worden aangemoedigd te solliciteren. Bijvoorbeeld: "Het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap draagt gelijke kansen en diversiteit hoog in het vaandel. Bij ons wordt aangeworven op basis van competenties. Dat is belangrijker dan leeftijd, geslacht, afkomst of handicap."

Naargelang de samenstelling van de betrokken afdeling, kan hier aan worden toegevoegd: "Gezien de huidige samenstelling van de afdeling, moedigen wij vrouwen (of mannen), allochtonen en personen met een

handicap aan om hun kandidatuur te stellen.”

Vermeld ook: “Personen met een handicap krijgen de nodige faciliteiten voor deelname indien zij hierom verzoeken.”

En vergeet niet te vermelden:

- o bereikbaarheid van de standplaats en gratis openbaar vervoer
- o mogelijkheid tot telewerken
- o toegankelijkheid van de standplaats voor personen met een handicap, aanwezigheid van aangepaste toiletten of andere speciale voorzieningen voor personen met een handicap
- o glijdende werkuren
- o kinderopvang tijdens schoolvakanties

### **Functioneringscriteria**

**Enkel diplomaveren die echt nodig zijn.** De diplomaveren die de overheid stelt en de strikte indeling in niveaus, kunnen een belemmering zijn voor allochtonen en personen met een handicap. Mensen leren veel uit ervaring en vorming. Stel daarom specifieke diplomaveren enkel als die echt nodig zijn. ‘Universitair diploma algemene kwalificatie’ is bijvoorbeeld veel uitnodigender dan ‘jurist met specialisatie in ...’.

**Geen overdreven kennis en ervaring eisen.** Door hun achtergestelde positie op de arbeidsmarkt, kunnen allochtonen en personen met een handicap vaak niet voldoende ervaring voorleggen. Beter is de vraag naar ervaring en deskundigheid aan te vullen met ‘of bereidheid die in korte tijd te verwerven’.

**Hoeft een rijbewijs echt?** Vraag enkel om een rijbewijs als dit onlosmakelijk tot de basisvereisten van een functie behoort. Vooral personen met een handicap worden hierdoor gediscrimineerd.

**Eis geen ‘zeer goede’ kennis van het Nederlands als dit niet noodzakelijk is.** Dit schrikt allochtonen af met Nederlands als tweede of derde taal. In sommige functies is een basiskennis voldoende om aan de slag te kunnen en vervolgens op het werk taalvaardiger te worden. Vraag ook geen schriftelijke taalvaardigheid voor functies waarin men niet of nauwelijks hoeft te schrijven.

**Wat is representatief?** Denk goed na vooraleer vereisten als ‘representativiteit’ of ‘passend in de organisatiecultuur’ op te nemen. Mensen denken dan intuïtief aan mobiele blanke mannen. Personen met een handicap, allochtonen en vrouwen kunnen zich moeilijk spiegelen aan die norm. Ook eisen zoals ‘verregaande flexibiliteit’ en ‘hoge communicatievaardigheden’ stoten mensen uit de doelgroepen af, omdat ze vrezen hier niet aan te voldoen.

### **Contactpersonen**

Vermeld de naam, telefoon, fax en e-mail van een contactpersoon. Sommige personen met een handicap vertrouwen sterk op een van deze communicatiemiddelen.



## **BRONVERMELDINGEN**

Adoria Consultancy: opleiding voor STC-partners in Aalst-Oudenaarde rond "Rekrutering en Selectie" (februari 2005)

"Checklist Werving": [www.goc.nl](http://www.goc.nl)

"Een neutrale functiebeschrijving": Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

Derycke H., "Het selectie-interview – Gedragsgericht interviewen bij het aanwerven van personeel", Uitgeverij Acco Leuven, 2006

Hofkes, Meekel, Professioneel personeel selecteren

Van Beirendonck L., Beoordelen en ontwikkelen van competenties, Acco, Leuven

Wijchers, L., Van Den Broek, L., Werving, selectie en introductie, Kluwer, 1992

Wijchers, L., Van Den Broek, L., Derijcke H., Werven en selecteren voor professionals, Kluwer, 1999

Website: [www.vdab.be](http://www.vdab.be)

# HR voor ZO's

Eerste Hulp bij Rekrutering en Ontwikkeling, het EHRO-basispakket voor zelfstandige ondernemers (ZO's)

DEEL2: Competenties ontdekken en beheren

## INHOUD

### A. COMPETENTIES

2

1. Wat zijn competenties?
2. Het onderscheid tussen sleutel- en beroepstechnische competenties
3. Historiek van het competentiedenken
  - 3.1 Het personeelsbeleid tot de magere jaren '70 – '80
  - 3.2 Het personeelsbeleid wordt 'Human Resource Management' in de jaren 90
  - 3.3 Competentiemanagement, een nieuwe tendens binnen het Human Resource Management
4. Competenties en ontwikkeling van competenties
  - 4.1 Illustratie van competenties
  - 4.2 Bespreking in groep
  - 4.3 Besluit

### B. COMPETENTIEMANAGEMENT

12

5. Wat is competentiebeheer?
6. Competentieprofiel zelfstandige ondernemer (ZO)
  - 6.1 Praktische oefening: linken van de taken van een ZO aan de vereiste competenties
  - 6.2 Definities van de sleutelcompetenties
  - 6.3 Meetbaarheid van competenties

7. Hulpmiddelen: Het competentie-cv & het Persoonlijk Portfolio

8. Matchen van een ZO en een klant

9. Opleiding voor ZO's

## LITERATUUR

## BIJLAGEN

## A. COMPETENTIES

### 1. Wat zijn competenties?

Competenties zijn het geheel van kennis, vaardigheden en houdingen die een persoon in staat stellen om taken goed uit te voeren. Een competentie is de combinatie van weten, kunnen, willen en zijn. Wanneer iemand competent is, betekent dit dat hij/zij in een bepaalde situatie, op het werk, op school of in zijn persoonlijk leven adequaat kan handelen. Competenties dragen bij tot het succesvol functioneren in een functie of job. . Ervaring komt ook vaak voor in definities van competentiebeheer. Ervaring wijst er op dat je uw competenties reeds hebt toegepast.

Onder kennis verstaan we de dingen die iemand weet en kent. Je kan kennis hebben van onderhoudsproducten, weten hoe een wasmachine werkt, weten hoe je aan de organisatie van het huishouden begint.

Vaardigheden laten mensen toe om bepaalde fysieke of mentale handelingen uit te voeren. Voorbeelden van vaardigheden zijn: in staat zijn een wasmachine te bedienen, in staat zijn een kandidaat te interviewen voor een bepaalde job of de was ophangen.

Een attitude is iemands houding of instelling bijvoorbeeld: iemand is gemotiveerd of flexibel of heeft aandacht voor orde.

#### Een uitgewerkt voorbeeld van 'flexibiliteit'

Een werknemer ziet de fabriek als zijn werkterrein en staat open voor verandering van ploeg, taak en afdeling, mits de gepaste opleiding en begeleiding.

Is bereid zijn mening in vraag te stellen, te helpen waar hij kan en hulp te aanvaarden.

- Staat positief t.o.v. ploeg- en taakwissel
- Wil in verschillende ploegen werken
- Is bereid om op een andere plaats in het bedrijf te werken
- Helpt collega's als hij tijd over heeft
- Is bereid in te springen bij afwezigheid van een collega
- Is bereid tot overwerk
- Wil op alle machines draaien
- Kan zich gemakkelijk aanpassen aan een nieuwe situatie
- Is bereid een geplande vakantiedag te verplaatsen in overleg met de chef
- Kan zijn mening wijzigen
- Is bereid om zijn werkplanning te wijzigen
- Levert extra inspanningen bij veel werk

Een uitgewerkt voorbeeld van 'motivatie'

De betrokkene is een enthousiaste en positieve medewerker die zijn capaciteiten met respect voor zichzelf en zijn omgeving ontplooit. Dit ten voordele van de eigen taken, de werkploeg, de afdeling en van de gehele organisatie.

- Is bereid om mee te werken aan werkgroepen, overlegmomenten.
- Is gemotiveerd om het iedere dag zo goed mogelijk te doen.
- Komt graag naar zijn werk.
- Is bereid om bijkomende inspanningen te leveren.
- Blijft niet thuis voor onbenulligheden.
- Kan anderen motiveren.
- Is positief interactief in het groepsgebeuren.
- Komt steeds op tijd en is nooit te vroeg weg.
- Houdt zich aan de rustpauzes.
- Werkt door, ook bij tegenslag.
- Vraagt werk bij indien hij zonder zit.
- Bevordert de werksfeer door zijn enthousiasme.

Definitie volgens GITP Consult:

**'Een competentie is het vermogen om effectief te presteren in een bepaald type taaksituatie of in een bepaald type probleemsituatie.'**

## 2. Onderscheid sleutelcompetenties en beroepstechnische competenties

Een sleutelcompetentie is transfereerbaar en dus toepasbaar op heel veel situaties en contexten, niet enkel voor een bepaalde job. Een sleutelfunctie is multifunctioneel aangezien je er verschillende doelen mee kan bereiken.

Sleutelcompetenties zijn een basisvoorwaarde om andere competenties te kunnen verwerven. Ze komen vaak overeen met attitudes en zijn dus erg subjectief.

Voorbeelden van sleutelcompetenties zijn: overleggen met collega's, iets nieuw kunnen leren.

Om de job van home manager uit te oefenen moet de kandidaat beroepstechnische competenties bezitten. Ze hebben te maken met 'stielkennis'. Ze komen vaak overeen met vaardigheden en kennis: bijvoorbeeld kennis van poetstechnieken en deze ook kunnen toepassen en kennis van onderhoudsmateriaal en ermee kunnen werken.

Competenties kan je op verschillende manieren verwerven. Via een gestructureerde leercontext waarbij de persoon in kwestie een diploma of getuigschrift behaalt. Ook op een non-formele manier door het volgen van een studiedag kan je competenties verwerven. Ook informeel kan je competenties voor home manager verworven hebben door bijvoorbeeld thuis of in familieverband huishoudelijk werk te doen.

Competenties zelf zijn niet zichtbaar. Je kunt ze waarnemen via gedrag.  
Gedrag is wel  
zichtbaar en meetbaar.

Het ijsbergmodel (hierna beschreven) maakt duidelijk dat sommige competenties zich onder “de zeespiegel” bevinden, met andere woorden niet zichtbaar zijn. *Een voorbeeld: flexibiliteit is sterk gebonden aan de persoonlijkheid. Een dergelijke competentie is moeilijk aan te leren.*

### Het ijsbergmodel van McClelland

Gedragsverandering is een proces dat zich op drie niveaus kan afspelen, namelijk in het *willen*, *het denken* en *het doen*. Als de verandering uitblijft of als de medewerker terugvalt in oude gewoonten zal de coach willen weten wat daarvan de redenen zijn:

*Komt het door ontbrekende kennis en vaardigheden?*

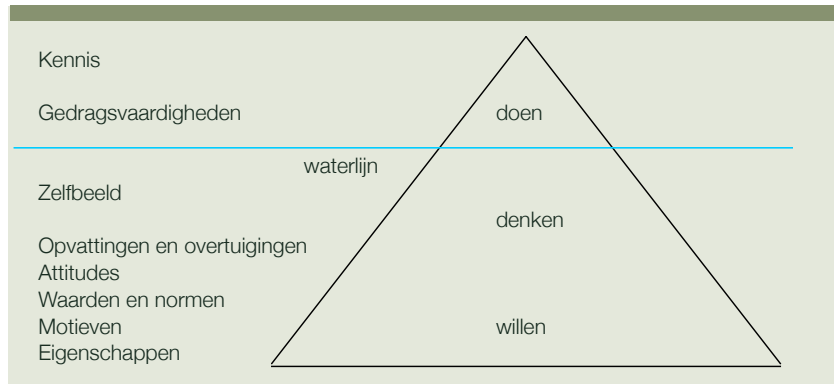
*Komt het door de opvattingen en overtuigingen, waarden en normen of*

*Komt het door het feit dat de medewerker niet echt wil?*

*Of speelt er een combinatie van factoren?*

*Kennis en vaardigheden zijn meestal goed waarneembaar omdat ze in het handelen direct tot uitdrukking komen.*

*De houding, de mentaliteit, het zelfbeeld, hoe iemand over iets denkt, dat heeft allemaal grote invloed op hoe iemand zich gedraagt. Dit denkproces is vaak niet zichtbaar, maar wel merkbaar aan het non-verbale gedrag. Dat kun je vergelijken met het beeld van een ijsberg. Een gedeelte is zichtbaar, een groot gedeelte echter niet. Dit niet zichtbare gedeelte beïnvloedt wel de mogelijkheden in het gedrag (boven de waterlijn). Het volgende beeld maakt duidelijk hoe de menselijke ijsberg is opgebouwd.*



Onder de waterspiegel

Onder de waterspiegel maken we een onderscheid naar het denken en het willen. Het denken heeft betrekking op de werking van de hersenen en de denkpatronen of gedachten die wij over onszelf, de maatschappij en anderen hanteren: zelfbeeld, attitudes, opvattingen en overtuigingen, waarden en normen. Het willen heeft betrekking op onze identiteit: wie zijn we als mens eigenlijk; wat zijn onze drijfveren; welke kerneigenschappen hebben we?

Deze verschillende lagen onder de waterspiegel werken versterkend of blokkerend door in het zichtbare gedrag van een competentie.

### Een voorbeeld:

Een home manager houdt zich niet aan de begin- en einduren van de werktijden. In een gesprek wordt duidelijk dat de vrouw dit niet als een probleem ziet zolang haar werk maar gedaan is. Haar overtuiging belemmert haar in het stipt zijn.

Persoonlijke waarden en normen bepalen de motivatie van werknemers.

### Een ander voorbeeld:

een werknemer die eerlijkheid een belangrijke waarde vindt, zal zwaar tillen aan onrechtvaardige behandelingen van collega's.

## **3. Historiek van het competentiedenken**

Wanneer het gaat om personeelsbeleid of personeelsmanagement duiken regelmatig nieuwe trends en nieuwe begrippen op. Waar men vroeger voornamelijk sprak over 'personeelszaken' en 'personeelsbeheer', wordt nu eerder gesproken over Human Resource Management (beheer van 'menselijke middelen' of 'menselijke rijkdommen'). Ook competentie management is zo'n nieuw begrip. Maar wat hebben al die zaken met elkaar te maken en waarom worden er steeds nieuwe benaderingen en trends op het vlak van personeelsbeleid uitgevonden.

### **3.1 Het personeelsbeleid tot de magere jaren '70 – '80...**

De ontwikkeling van het personeelsbeleid zoals dat vandaag de dag vorm krijgt, is een proces van lange adem. Vanaf WOII tot halfweg de jaren 70 groeide de economie gestaag, wat zich weerspiegelde in een aantal positieve gevolgen op het vlak van werkgelegenheid en arbeidsvoorwaarden. Doordat de belangrijkste noden op het vlak van werkgelegenheid en de arbeidsvoorwaarden verbeterden, kwam ruimte vrij om te ijveren voor de kwaliteit van het werk. Ondermeer onder invloed van de vakbonden kregen naast de arbeidsvoorwaarden (lonen, arbeidsduur enz.) ook zaken zoals arbeidsinhoud en medezeggenschap op het werk meer aandacht.

Deze ontwikkeling moet gezien worden in het licht van de 'Human Relations-opvatting'. Dit is een stroming die de klassieke Tayloristische ideeën op het vlak van personeelsbeleid en arbeidsorganisatie verdrong. Taylor beschouwde de werknemer immers als het verlengstuk van een machine. Vanuit zijn ideeën werden arbeidstaken in kleine deeltaken opgedeeld en in een strak hiërarchische structuur gegoten. Alle kennis die met het productieproces gemoeid was, werd van de werkvloer weggehaald, zodat de arbeider steeds opnieuw dezelfde korte taakjes moest uitvoeren. Alleen van bedienden en kaderleden werd verwacht dat ze hun hersenen gebruikten. In de Human Relations-benadering blijft de kern van het Taylorisme behouden, maar de scherpe kantjes worden er afgevlind. Men krijgt immers aandacht voor de sociale behoeften van arbeiders (contact met collega's en leidinggevendenden) en voor de motivatie of de voldoening die iemand uit zijn werk put.

### **FORD ALS PIONIER**

De eerste werkgever die de ideeën van Taylor op grote schaal toepaste, was de Amerikaanse autoconstructeur Henry Ford. Hij wilde een auto produceren die betaalbaar was voor het grote publiek, door standaardisatie en massificatie van de productie. Met de hulp van Frederick Taylor en geïnspireerd door de automatische band van een slachterij in Chicago ontwierp Ford de eerste automatische productielijn. Op die 'automatische band' werd vanaf 1913 het 'Model T' geproduceerd, een wagen die maar in één versie, zonder opties en in één kleur (zwart) verkrijgbaar was. Het gehele productieproces

werd opgedeeld in 84 afzonderlijke stappen. Elk van de stappen was uit te voeren door een ongetrainde arbeider, omdat alle 'beslissingen' en moeilijke tussenstappen in de machines werden gestopt. De productielijn bepaalt de volgorde van het productieproces, de onderdelen die worden toegevoegd, het tempo enz. De arbeider voert enkel maar uit.

Ford wou dat zijn eigen werknemers ook een 'Model T' van hem zouden kopen. De eigen werknemers zouden ook klanten kunnen zijn. Daarom betaalde hij hen een voor die tijd vrij hoog loon van 5 dollar per dag. Bovendien wist ook hij dat het werk aan de lopende band zwaar en afstompnd was. Een hoge beloning was dan ook nodig om voldoende werkkrachten te vinden. Toch ondervond ook Ford dat een hoog loon alleen niet volstond om tevreden werknemers te vinden. Na een poos kreeg hij dan ook te maken met ongenoegen en stakingsdreigingen onder zijn arbeiders. Die begonnen te beseffen dat het werk ééntonig en afstompnd was.

Halverwege de jaren 70 sputtert de westerse economie en wordt ze gedwongen zich te heroriënteren. De werkloosheid stijgt, de beroepsbevolking vergrijsst, het sociale zekerheidsstelsel komt onder druk te staan. De slechte economische situatie, met alle gevolgen vandien voor de werkgelegenheid, zet zich door tot in de jaren 90.



### **3.2 Personeelsbeleid wordt 'Human Resource Management' in de jaren 90**

In het begin van de jaren 90 staat de bloei van de economie nog steeds op een laag pitje. Een belangrijke ontwikkeling in die economie is wat men 'de verschuiving van de sectoren' noemt: een groot aantal jobs verschuiven van de industrie- naar de dienstensector. Daarnaast komt er een explosieve groei van alle activiteiten die met nieuwe technologieën en dan vooral met informatie- en communicatietechnologieën (ICT) te maken hebben. Een derde belangrijke ontwikkeling is het feit dat het gedaan is met het in grote hoeveelheden produceren van steeds maar weer hetzelfde standaardproduct. De klanten vragen producten die beantwoorden aan hun persoonlijke eisen, meer kwaliteit, betere betrouwbaarheid en meer maatwerk.

Deze ontwikkelingen hebben eveneens gevolgen gehad voor het personeelsbeleid in bedrijven. Door de vraag naar verscheidenheid in producten en door de groei van jobs in de technologiesector worden werknemers hoe langer hoe minder verwisselbaar, maar beschikken ze elk over specifieke kwalificaties. Voorheen hield werkloosheid meestal in dat er teveel mensen (met dezelfde kwalificaties) waren voor te weinig standaardjobs. Nu zijn er in bepaalde sectoren te veel werknemers met een specifieke opleiding, terwijl in andere sectoren een tekort bestaat aan mensen met bepaalde kwalificaties.

Dit alles zorgde ervoor dat het 'personeelsbeleid' evolueerde tot 'Human Resource Management' (HRM): het 'managen van menselijk kapitaal' van de onderneming. Met dit HRM worden bedrijven minder hiërarchisch, ze slanken af, flexibiliteit, kwaliteit en 'just-in-time' leveringen (o.a. Dell Computers) worden belangrijker. HRM is ook sterk betrokken bij de rest van het bedrijfsbeleid. HRM is zelf een strategische manier om aan personeelsbeleid te doen.

#### **Het belang van de werknemer**

Het belang van de werknemer voor het bedrijf wordt erkend. Hij beschikt over cruciale kennis en ervaring over het productieproces en kan mee helpen de kwantiteit en kwaliteit van de productie te verhogen. Hij wordt dan ook betrokken in kwaliteitscirkels, overleggroepen en andere inspraakorganen. De hr-afdeling tracht de werknemer, met zijn kennis en ervaring, aan het bedrijf te binden door middel van extralegale en andere aantrekkelijke voordelen. De economische bloei in de tweede helft van de jaren 90 geeft bedrijven wat meer ruimte om werknemers te belonen.

Uit de praktijk blijkt dat HRM vaak een personeelsbeleid is dat op twee verschillende sporen loopt. Aan de ene kant wordt veel aandacht besteed aan de mensen met een hoge opleiding, die veel in hun mars hebben en in de toekomst belangrijk zijn voor het bedrijf. Deze mensen krijgen alle kansen om hun eigen doelstellingen in hun loopbaan te verwezenlijken en zich te ontplooiën in hun job. Ze krijgen goede jobs, werkzekerheid, een goed loon enz.

Daartegenover staat het beleid dat gevoerd wordt voor de grote groep werknemers met een minder kostbare of minder zeldzame opleiding en minder bruikbare competenties, die gemakkelijk vervangbaar zijn. Deze groep van mensen krijgt minder aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, minder werkzekerheid, onstabiele contracten enz. De aandacht die het HRM schenkt aan ontplooiingskansen voor werknemers is dan ook niet algemeen en geldt evenmin voor iedereen.

### **AAN DE PRODUCTIELIJN**

Een typisch voorbeeld hiervan is de niet specifiek geschoolde arbeider aan een productielijn. Aan de ontplooiingskansen voor deze werknemers wordt minder aandacht geschonken, omdat er voldoende van deze arbeidskrachten beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt.

Waar een job vroeger vaak 'voor het leven' was, zien we hierin nu meer en meer verandering komen. De jobzekerheid neemt af en veel werknemers hebben tijdens hun loopbaan veel verschillende functies in afwisselende bedrijven. Eén van de belangrijkste oorzaken hiervan is de delokalisering van arbeid. Door het vervagen van afstanden en grenzen, door de mogelijkheden van moderne communicatietechnologieën en door de lagere lonen in Oost-Europa en Azië worden veel productieactiviteiten verhuisd naar die lageloonlanden.

Laaggeschoolde arbeid is immers vrij eenvoudig te verhuizen naar een ander land, aangezien de kennis voor een groot deel in de machines

en productielijn wordt gestopt. Het ontwikkelen van die productie-infrastructuur gebeurt nog steeds hier, maar de jobs van uitvoerende arbeiders verhuizen. Werknemers hebben er dan ook belang bij hun 'inzetbaarheid' steeds te vergroten door zich bij te scholen en breed inzetbare kennis en vaardigheden te verwerven.

### **3.3 Competentiemanagement, nieuwe tendens binnen HR-management**

Binnen HRM is competentie-management een nieuwe tendens. In het personeelsbeleid van vandaag gaat nog steeds de meeste aandacht naar 'werknemers met een hoog potentieel'. Toch worden meer en meer HRM-toepassingen ook voor arbeiders en laaggeschoolde werknemers gebruikt. Een voorbeeld hiervan zie je in bedrijven die ook competentie-management invoeren voor arbeiders.

Competentiemanagement is een nieuwe strekking of een nieuwe tendens binnen dat HRM. Daarvoor was het personeelsbeleid steeds gebaseerd op de idee dat een bedrijf bestaat uit een aantal vaststaande functies, die zo goed mogelijk moesten opgevuld worden. De personeelsmanager zocht met andere woorden naar de meest geschikte persoon voor iedere, vooraf vastomlijnde, functie. Dit wordt wel eens de 'functiebenadering' in het personeelsbeleid genoemd. Elke functie bestaat dan uit een vast aantal taken, die de werknemer moet uitvoeren.

Sinds een aantal jaren wint echter de competentiebenadering meer en meer terrein in het personeelsbeleid. Het uitgangspunt bestaat niet langer uit een aantal vastomlijnde functies die men invult met de meest geschikte mensen. In de competentiebenadering vertrekt men van de bedrijfsstrategie die men wil realiseren. Vervolgens wordt gekeken naar de taken die moeten worden uitgevoerd om die strategie te realiseren en naar de competenties die nodig zijn om die taken succesvol te kunnen uitvoeren. Dit wordt afgewogen tegenover de werknemerscompetenties die beschikbaar zijn of zullen worden.

Wanneer werknemers geselecteerd worden, is er dan ook veel aandacht voor zijn mogelijke ontwikkeling op lange termijn, de toekomstmogelijkheden in de organisatie, inzetbaarheid, enz... Vanuit een functiebenadering werd enkel gekeken naar de vervulling van één specifieke functie, zonder aandacht voor de toekomstige ontwikkelingskansen en functies.

Essentieel in competentie management is dat men na de 'spieren' van de arbeider en na zijn kennis en ervaring, die plots zo belangrijk werden voor het HRM, nu ook zijn attitude, houding en persoonlijkheidskenmerken ten dienste van de bedrijfsdoelen wil stellen.

## **4. Competenties en ontwikkeling van competenties**

### **4.1 Illustratie van wat competenties zijn**

Als illustratie van competenties hoe deze kunnen ontwikkeld worden of ontdekt worden, wordt een video vertoond van Witte raven samen met bijlage 1 'Andy wordt visser'.

(url naar een website waar deze beelden te bekijken zijn?)

### **4.2 Bespreking in groep**

Bijlage 2 beroepsfiche visserijmatroos

(tekst van bijlage graag elektronisch in Word, aub)

### **4.3 Besluit**

- ontwikkelbaarheid van competenties?
- voordelen van competentiedenken?

(hoort hier geen uitleg bij? Teksten in Word?)

## B. COMPETENTIEMANAGEMENT

### 5. Wat is competentiebeheer?

Competentiemanagement is een nieuw soort personeels- maar ook bedrijfsbeleid waarin de competenties van werknemers centraal staan. Competentiemanagement kan de inzetbaarheid van werknemers in een bedrijf verhogen en bijdragen tot de persoonlijke ontwikkeling van de werknemers. Dit leidt tot een grotere motivatie. Het gaat niet alleen om het kennen (kennis) en kunnen (vaardigheden) van werknemers maar ook om hun houding, attitudes en om een aantal persoons- en functioneringskenmerken.

Een voorbeeld uit het onderwijs (lerarenopleiding):

In de klassieke vormen van Pedagogisch Hoger Onderwijs vraagt de student van de lerarenopleiding zich af:

*“Waar leer ik wat het beste, en wanneer?”*

Vanuit het *competentiegericht* leren vraagt de student zich af:

*“Welke kennis, vaardigheden, attitudes en persoonskenmerken moet ik hebben om een startbekwaam docent te worden; wat bezit ik al, en wat moet ik mij derhalve nog eigen maken?”*

Het competentiedenken kadert in het denken over levenslang leren. Een diploma alleen omvat niet iemands competenties. Er wordt meer en meer beroep gedaan op competenties die men niet per se via het traditioneel onderwijs heeft verworven: bijvoorbeeld flexibiliteit en mobiliteit.

Bedrijven willen de competenties van hun medewerkers in kaart brengen en in overeenstemming brengen met de competenties van het bedrijf. Personeelsmedewerkers willen de competenties meten en weten welk personeel waar nog in kan ontwikkelen.

## 6. Competentieprofiel van een zelfstandige ondernemer (ZO)

### Definities:

Competentiebeheer is het geheel van activiteiten gericht op het aantrekken, inzetten, evalueren en ontwikkelen van competenties van individuen en teams om zo bij te dragen tot het resultaat van de onderneming.

Met 'beheer' bedoelen we het dragen van zorg voor en medeverantwoordelijkheid over de competenties van werknemers.

Het 'geheel van activiteiten' binnen personeelsbeleid kan het volgende omvatten:

### Aantrekken van competenties:

- personeelsplanning
- werving en selectie (zie deel 1 van deze tool) –

### Inzetten van competenties:

- onthaal en aanvaarding van nieuwe werknemers (zie deel 3)
- personeelsplanning,
- werkorganisatie,

- interne en externe mobiliteit (doorstroom en uitstroom)
- functieanalyse

### Versterken van competenties:

- opleiding en ontwikkeling, (zie deel 3)
- evaluatie en coaching, (zie deel 3)
- interne en externe mobiliteit.

Het werken met competenties leidt tot een andere manier van selecteren en evalueren: je beoordeelt mensen niet op hun persoon maar meer op hun gedrag.

Een goed project rond competentiebeheer verbindt de domeinen van personeelsbeleid

met elkaar. Het zorgt voor structuur in het personeelsbeleid.

Een voorbeeldje om aan te tonen dat werknemers daar baat kunnen bij hebben:

*Een zelfstandig ondernemer organiseert met een externe organisatie opleidingen op maat van zijn of haar werknemers (onder andere ook voor nieuwe werknemers). Een sollicitant die anders misschien geen kans maakt omdat hij/zij bepaalde competenties onvoldoende bezit, wordt toch aangeworven. Dit omdat de zelfstandig ondernemer ervoor zorgt dat een opleiding op maat wordt voorzien.*

In hoeverre zien jullie dit toepasbaar binnen jullie onderneming?

## **7. Inhoud opleiding voor zelfstandige ondernemers (ZO's)**

### **7.1 Praktische oefening: linken van taken van een ZO aan de vereiste competenties**

Bijlage 3 module 1 Oefening link taken aan competenties

Bijlage 3a module 1 Iconen

Bijlage 3b module 1 Taken van een ZO

Bijlage 3c module 1 Competenties van een ZO

Bijlage 3d module 1 Top 5 competenties

Bijlage 4 Competentieprofiel van een ZO

### **7.2. Definities van de sleutelcompetenties**

Bijlage 5 Definities van de sleutelcompetenties

### **7.3 Meetbaarheid van competenties**

Competenties zijn meetbaar aan de hand van gedragsindicatoren (leerinhoud 2)

Bijlage 6 'Opwarmer' zelfevaluatie stap 1: oefening in zelfbeoordeling (tekst van bijlage graag elektronisch in Word, aub)

## **8. Inhoud van de opleiding Home Managers**

Bijlage 7: Inhoud van de opleiding Home Managers

## 9. Het competentie-cv & het Persoonlijk Portfolio

### 9.1. Het competentie-cv

Bijlage 8: Voorbeeld van een competentie-cv

Het competentie-cv is een onderdeel van een Portfolio. Een portfolio wordt vooral gebruikt door architecten of kunstenaars. Een portfolio is dan een map met ontwerpen en tekeningen waarmee de architect of kunstenaar laat zien wat hij kan. Zo'n map bevat in feite het bewijs van zijn kunnen, ook wel **competenties** genoemd. Een portfolio is van jezelf en gaat ook over jou. Een portfolio is eigenlijk een uitgebreide sollicitatiebrief.

### 9.2. Het Persoonlijk Portfolio

#### Wat staat erin?

Een portfolio is een overzicht van alles wat je al kunt en waar je goed in bent. Er staat in wat je al hebt geleerd op school, op het werk of thuis, of in je hobby's in België of in een ander land. Leren doe je niet alleen op school!

Je kan laten zien wat je weet en kan, wat je raakt, belangrijk vindt en graag doet, welke aanpak bij jou hoort en wat je nog wil leren.

Een portfolio is eigenlijk nooit af. Nieuwe ervaringen kunnen steeds weer in het portfolio aangevuld worden. Het portfolio vertelt je "levensloopbaan".

#### Wanneer kan je een portfolio gebruiken?

Als je gaat solliciteren of naar een opleiding wil, kun je je portfolio meenemen. Je kan dan precies laten zien wat je gedaan hebt en waar je goed in bent. Je hoeft niet alles te laten zien. Je kan sommige bladzijden er gewoon uithalen als je die liever toont bij een sollicitatiegesprek bijvoorbeeld. Een portfolio maak je zelf, maar de begeleiders zullen je er bij helpen. Wat staat er in mijn portfolio?

Een portfolio gaat over jouw kwaliteiten. Wat kan je goed en wat minder goed, als je aan het werk bent? Bijvoorbeeld: kan je goed met andere mensen werken? Kan je goed werken onder tijdsdruk? Durf je het te zeggen, als je het ergens niet mee eens bent? In totaal kijken we naar tien kwaliteiten. Deze kwaliteiten zijn erg belangrijk als je werk wilt vinden. Kijk maar eens naar advertenties in de krant! Diploma's en werkervaring zeggen lang niet alles bij het vinden van werk.

Het is daarom goed om te weten wat jouw kwaliteiten zijn. Dan kan je er ook beter over praten, bijvoorbeeld in een sollicitatiegesprek. Als je ontdekt dat je sommige kwaliteiten nog niet hebt, kan je die misschien nog ontwikkelen door te oefenen. Misschien denk je dat je jezelf wel



goed kent, maar denken anderen daar dan ook zo over? Als iemand denkt dat je kwaliteiten anders zijn, komt dat dan doordat ze je niet goed kennen? Of komt dat doordat jij je toch anders gedraagt?

Het portfolio maakt duidelijk welke doelen je wil bereiken en hoe je je doelen wil bereiken. Wat moet je allemaal leren en ontwikkelen om een job te krijgen? In het persoonlijk ontwikkelingsplan wordt dit beschreven. Met behulp van het portfolio kun je anderen (opleiders, trajectbegeleiders, werkgevers,...) laten zien wat je allemaal kunt.

Je vindt zowel het competentie-cv als de methode om een persoonlijk portfolio uitgebreid behandeld in de tool Competentiespiegel in deze hr-toolkit.

### Literatuur:

- DIELEN, I., e.a., Een klare kijk op competentie management, augustus 2002
- DUNON, R., e.a., Sleutelcompetenties in Vlaanderen. Een verkenning, Van A tot Z, 2001
- Van Beirendonck L., Iedereen competent, Uitgeverij Lannoo Campus, 2004
- Van Beirendonck L., Beoordelen en ontwikkelen van competenties: assessment centers, development centers en aanverwante technieken, Acco, Leuven
- VRT-programma 'Witte Raven': uitzending op maandag 19 december op Eén
- GITP International BV  
Uit 'workshop assessment centers' op 5/11/02, GITP competentieset.
- Steekkaarten A, p. 3, Internet, s.d.  
[http://www.leerplek.be/leerplek/NL/steekkaarten\\_RS.htm](http://www.leerplek.be/leerplek/NL/steekkaarten_RS.htm)
- VDAB  
<http://www.vdab.be/cobra>
- GITP consult  
<http://www.gitp.be> 'Feiten en fabels rond competenties'

# HR voor ZO's

Eerste Hulp bij Rekrutering en Ontwikkeling, het EHRO-basispakket voor zelfstandige ondernemers (ZO's)

## DEEL3: Competenties coachen en begeleiden

<b>INHOUD</b>	<b>2</b>	7. Hulpmiddelen: Het competentie-cv & het Persoonlijk Portfolio
<b>A. COMPETENTIES</b>	<b>12</b>	8. Matchen van een ZO en een klant
1. Wat zijn competenties?	12	9. Opleiding voor ZO's
2. Het onderscheid tussen sleutel- en beroepstechnische competenties		<b>LITERATUUR</b>
3. Historiek van het competentiedenken		<b>BIJLAGEN</b>
3.1 Het personeelsbeleid tot de magere jaren '70 – '80		
3.2 Het personeelsbeleid wordt 'Human Resource Management' in de jaren 90		
3.3 Competentiemanagement, een nieuwe tendens binnen het Human Resource Management		
4. Competenties en ontwikkeling van competenties		
4.1 Illustratie van competenties		
4.2 Bespreking in groep		
4.3 Besluit		
<b>B. COMPETENTIEMANAGEMENT</b>		
5. Wat is competentiebeheer?		
6. Competentieprofiel zelfstandige ondernemer (ZO)		
6.1 Praktische oefening: linken van de taken van een ZO aan de vereiste competenties		
6.2 Definities van de sleutelcompetenties		
6.3 Meetbaarheid van competenties		

## 1. ONTHAAL VAN NIEUWE MEDEWERKERS

Begeleiding van nieuwe medewerkers kost tijd en energie, maar het heeft positieve gevolgen voor de hele onderneming.

Een goed onthaal verhoogt de motivatie van de nieuwe medewerker, zet meteen een functionele toon en een prettige werksfeer neer en zorgt voor de snelle inburgering van de nieuwe medewerker in uw onderneming. Het is immers zo dat de eerste weken/maanden van tewerkstelling cruciaal zijn. Tijdens deze periode is de kans op uitval van de nieuwe medewerker groot wanneer het inwerkproces moeizaam verloopt. Een goed onthaal zal dan ook een vroegtijdige uitval van nieuwe werknemers tegen gaan.

Een goed onthaal is een 'win-win situatie' voor uzelf, uw onderneming, de nieuwkomer en uw huidige werknemers. Onthaal begint bij de aanwerving. In deze procedure geeft u al heel wat informatie over uw onderneming en haar waarden, normen en cultuur. Een medewerker onthalen is veel méér dan er enkel voor zorgen dat de administratieve kant netjes is afgehandeld. Daarom is een grondige voorbereiding noodzakelijk.

Hoe kan je nieuw aangeworven medewerkers het best onthalen? Een checklist "Goed onthaald is goed begonnen!".

<sup>1</sup>.Bron: [www.hrm.coach.be](http://www.hrm.coach.be) van UNIZO

De checklist die hier aangereikt wordt bestaat uit twee delen:

1. De voorbereiding van het onthaal.
2. De dag van het onthaal.

Op bovenvermelde website kan u zich gratis registreren.

**HRM-coach** is een initiatief van KMO Contact, de UNIZO-werking voor groei-KMO's. Met dit allesomvattende programma doet u op een professionele en efficiënte manier aan personeelsbeleid in uw bedrijf. Met onder andere relevante checklists, praktische workshops en een interactief evaluatiesysteem op het Internet, hebt u een stel krachtige instrumenten in handen waarmee u vlug een expert wordt op HRM-gebied.

**Checklist: VOORBEREIDING van het onthaal**

- Verplichtingen als werkgever in orde te brengen.  
vb. arbeidscontract, arbeidsreglement, verzekeringen, RSZ, procedures bij ziektes,...  
Doe hiervoor eventueel navraag bij uw sociaal secretariaat.
- Aankondigen van de nieuwe medewerker aan eventuele directe collega's of zijn of haar rechtstreekse chef, klanten waar de nieuwe medewerker zal ingeschakeld worden.
- Rondleiding organiseren.
- Samenstellen wat moet besproken worden met de nieuwe medewerker. Dit kan je doen aan de hand van de checklist van de dag van het onthaal zelf.
  - introductiegesprek: praktische zaken
  - introductiegesprek: veiligheid
  - introductiegesprek: arbeidscontract en arbeidsreglement
  - introductiegesprek: competenties
- Documentatie klaarleggen. Zijn er documenten, publicaties of brochures die de onderneming situeren?
- Doorloop het arbeidscontract en reglement. Bereidt u voor door deze documenten te lezen. Op de dag van het onthaal overloopt u deze met de nieuwe medewerker.

**Checklist: De dag van het ONTHAAL**

- **Rondleiding binnen het bedrijf.**

Zorg ervoor dat de nieuwkomer niet overladen wordt met informatie. Dit kan voorkomen worden door regelmatige pauzes in te lassen en het kennismakingsprogramma te beperken. Wees niet bang voor herhaling. Zorg ervoor dat de nieuwe medewerker in elk geval kan kennismaken met zijn eigen werkplek, en al even aan de slag kan, al dan niet onder begeleiding van uzelf, zijn directe chef of collega's.

- **Introductiegesprek: arbeidscontract en arbeidsreglement.**

Doorloop het contract en arbeidsreglement rustig met de nieuwe medewerker.

vb. arbeidsduur, arbeidsomstandigheden, maatregelen op het gebied van veiligheid en gezondheid, nuttige telefoonnummers, wat in geval van ziekte, hoe vraag ik verlof aan?,...

- **Introductiegesprek: praktische zaken.**

In elke onderneming zijn er een aantal praktische, zeer specifieke zaken te bespreken en te regelen. Maak hiervan voor uzelf een overzicht, en gebruik dat lijstje voor elk onthaal.

vb. arbeidskledij, persoonlijke werkuitrusting, toegangsbadges of sleutels, persoonlijke kast in de kleedkamer, e-mail adres, en noem maar op...

Hebt u een overzicht van alle nuttige informatie die niet in het

contract of het arbeidsreglement staat, maar toch alle mogelijke (ook informele) aspecten van 'de werkgemeenschap' omvat?

vb. Wat zijn de gewoontes bij het nemen van de maaltijden, bij verjaardagen, personeelsfeestjes,...? Hoe zit het bijvoorbeeld met het privé-gebruik van telefoon of computer,...? Kan ik op kosten van de werkgever naar studiedagen? Geef ook de nodige informatie over bereikbaarheid van de werkplaatsen met openbaar vervoer?

Doe deze oefening eens samen met uw andere medewerkers.

- **Introductiegesprek: veiligheid.**

Licht de nodige veiligheidsvoorschriften van uw onderneming toe. Overhandig eventuele arbeidskledij en veiligheidsuitrustingen.

- **Introductiegesprek: competenties.**

Als je latere opvolging- en evaluatiegesprekken inlast met uw nieuwe medewerker, is het belangrijk dat hij / zij weet welke competenties jij als werkgever belangrijk vindt.

Dit introductiegesprek dient niet de eerste dag te gebeuren, het kan gebeuren tijdens een van de eerste opvolgingsgesprekken die je hebt met uw werknemer. Het moet wel gebeuren voor het evaluatiegesprek op het einde van de proefperiode.

De inhoud van dit introductiegesprek wordt besproken in het cursusonderdeel 3.1 Opvolging- en evaluatiegesprek aan het einde van de proefperiode, bladzijde 9.

- Doorgeven documentatie.

Geef de documentatie die werd klaargemaakt voor de nieuwe medewerker.

- Bezoek aan de bedrijfsarts

### **Opgelet!**

Gewoon informatie (map, brochures, reglement, contract,...) overhandigen is onvoldoende. “Ik heb het afgegeven, het is dus gelezen en gekend.” klopt zeker niet. Het is best dat u de documentatie begeleidt met mondelinge commentaar.

Vergeet hierbij niet: de goede indruk maakt u niet alleen door wat u allemaal zegt, maar zeker ook door hoe u het zegt en hoe u communiceert!

U bent voor het eerst samen: maak het beste van dit moment – later krijgt u deze kans niet meer om een goede relatie op te bouwen. Hier ontstaat immers de eerste – vaak nogal bepalende – eerste indruk van elkaar.

**OPDRACHT:** Maak nu een checklist op voor het onthaal van uw nieuwe werknemers in uw eigen onderneming. Hou hierbij rekening met bovenstaande punten en met de eigenheid van uw onderneming.

Deze checklist kunt u telkens opnieuw gebruiken bij het onthaal van een nieuwe medewerker. Onderwerp hem wel regelmatig eens aan een controle.

## 2. COMPETENTIECOACHING EN BEGELEIDING VAN UW WERKNEMERS

Coaching en begeleiding zijn een zaak van elke dag. De beste coaching wordt in kleine dosissen gegeven. Toch is het zinvol af en toe eens stil te staan om van op afstand te kijken hoe werknemers bezig zijn, hoe zij zelf hun werksituatie ervaren en om vooruit te blikken.

**Coachend leidinggeven** is een leiderschapsstijl waarbij de coach de medewerker motiveert om zijn competenties optimaal te benutten en te ontwikkelen.

Deze leiderschapsstijl binnen het “competentiemanagement” schrijft voor dat managers of werkgevers inzicht dienen te hebben in de competenties van hun medewerkers.

De aanwezige competenties worden dan afgewogen tegen de competenties die de organisaties nodig heeft. Als ergens een tekort ontstaat, moet de leidinggevende ervoor zorgen dat de ontbrekende competenties worden ontwikkeld of aangezuiverd.

Dit door het bijscholen van de medewerkers (=ontwikkelen van de competenties) of door het aantrekken van nieuwe medewerkers (=aanzuiveren van de competenties).

Om de aan- en/of afwezige competenties van uw medewerkers in te schalen dien je **periodieke coachingsgesprekken** uit te voeren.

Dit vergt echter dat men thuis is in de belangrijkste gesprekstechnieken /

communicatieregels en in het geven van constructieve feedback.

Een aantal van deze gesprekstechnieken werden al behandeld in het thema “Selectie en Rekrutering”.

- open en gesloten vragen
- verbale en non-verbale communicatie
- criteriumgericht interview
- Wakker-methode om objectief te beoordelen.

Het geven van constructieve feedback en het concreet voeren van een coachingsgesprek komen in dit onderdeel aan bod.

Eveneens zullen we het even hebben over de 360° feedback, waarbij de informatie die je krijgt van jouw klanten over jouw werknemers een belangrijke waarde heeft.

Een interessant instrument om de coachinggesprekken in te richten is de coaching- en opleidingskaart, wat ook in dit onderdeel wordt toegelicht.



## 2.1 Constructieve feedback geven

Feedback geven aan iemand wil zeggen dat je eerlijke informatie geeft aan die persoon hoe zijn/haar gedrag bij u overkomt.

In principe is feedback volkomen neutraal, dus zonder er een waardeoordeel bij te voegen, maar in de praktijk neemt men er kritiek geven en complimentjes (appreciatie) geven ook bij. De werkregels zijn trouwens grotendeels dezelfde.

Feedback verloopt niet geprogrammeerd of gepland (zoals bij een evaluatiegesprek), het gaat ook niet over complexe materies of over een totaal gedrag. Het is persoonlijke informatie over een specifiek gedrag of prestatie, het zijn momenten die best heel kort zijn maar veelvuldig voorkomen: eigenlijk telkens als u de werknemer met deze specifieke persoonlijke informatie kunt helpen.

Men zegt wel eens: feedback is een recht (voor de werknemer) en een plicht (voor de coach of werkgever).

De manier waarop u feedback geeft, is zeer belangrijk. Bij onverstandig gebruik kan u enorme schade aanrichten bij de home manager en het coaching-proces!

Kenmerken van constructieve feedback:

Goed gegeven feedback is altijd...

- Constructief (opbouwend bedoeld zodat de persoon er iets aan heeft om zichzelf te ontwikkelen)
- Specifiek en persoonlijk
- Concreet en feitelijk (de feedback beschrijft concreet gedrag dat recent gesteld werd en zich niet maanden geleden voordeed; geeft feedback over het gedrag dat de persoon stelde, niet over zijn persoon zelf)
- Eerlijk (niet manipulerend of huichelend)
- Liever beschrijvend dan beoordelend (en indien u beoordeelt: heb ook aandacht voor het positieve, niet alleen voor de fouten; heb ook aandacht voor de manier waarop u de boodschap overbrengt)
- Een ik-boodschap (de feedbackgever geeft een eigen persoonlijke mening en is dan ook verantwoordelijk daarvoor)

**OPDRACHT:** Rollenspel: coachinggesprek.

## 2.2 360° feedback

Een andere feedbackmethode die heel wat opmars kent binnen het personeelsbeleid, het competentie management, is de 360° feedback.

Deze methodiek wordt gebruikt om verschillende redenen: stimuleren van persoonlijke ontwikkeling, verbeteren van de teamspirit, oplossen van conflicten, het meten van de effectiviteit van opleidingen, het verbeteren van de klantgerichtheid en het beoordelen van het functioneren van medewerkers. Het kan ook als selectiemethode gebruikt worden en is vaak belangrijk als waarderingmiddel.

Momenteel wordt de methode voornamelijk gebruikt om managers inzicht te laten krijgen in hun eigen competenties, aan de hand van feedback die ze krijgen van hun medewerkers, met het oog op het verder ontwikkelen van hun competenties.

Voor uw onderneming kan hier de link gelegd worden tussen twee bovenstaande doelstellingen van 360° feedback:

1. het verbeteren van de klantgerichtheid
2. het beoordelen en ontwikkelen van het functioneren van uw werknemers

Met de '360° feedback' kan informatie verzameld worden over het functioneren van uw werknemer in functie van de coaching- en evaluatiegesprekken.

Hierbij wordt niet alleen u als direct leidinggevende betrokken, maar ook een aantal andere personen rondom de werknemer: klanten, collega's, 'ondergeschikte' medewerkers, ... Om de cirkel volledig rond te maken (= 360°) geeft de feedbackontvanger (= uw werknemer) ook feedback over het eigen functioneren.

U kunt via het toepassen van deze methodiek informatie krijgen van de klant en deze informatie een rol laten spelen in de coaching en begeleiding van uw werknemer.

**Let wel** dat voor het optimaal aanwenden van deze methodiek u hiervoor best een stappenplan opstelt om de '360° feedback' te implementeren in het competentie management van uw onderneming. Hierbij dient u rekening te houden met de kritische succesfactoren en de valkuilen van de methodiek.

Verstandig werken kan u pas wanneer u de juiste informatie hebt, wanneer u weet welk gewicht u aan welke informatie hangt, wanneer u een goed implementatieplan hebt, en wanneer u zich bewust bent van de gevaarlijkste valkuilen en van de meest cruciale succesfactoren bij implementatie.

Belangrijk is dat u een organisatie heeft met een open bedrijfscultuur en dat u bereid bent om energie te investeren in de essentiële opbouw van expertise, om het proces van 360° feedback nauwgezet op te kunnen volgen.

We raden dan ook aan om hieromtrent meer informatie te verzamelen vooraleer u ermee van start gaat. U kunt uzelf documenteren of training volgen in het specifiek toepassen van deze methodiek.

De methodiek heeft absoluut zijn meerwaarde binnen het competentie management. Mensen maken immers het verschil! Investeren in menselijk kapitaal is essentieel binnen het competentie management. Het is een methodiek om uw menselijk kapitaal te maximaliseren en ontwikkelen.

### 3. Proefperiode

Tijdens de proefperiode is het belangrijk dat uw werknemers opgevolgd worden. Een goede opvolging betekent in contact staan met uw nieuwe werknemer, regelmatig feedback geven.

Positieve feedback om waardering te uiten, constructieve en eerlijke feedback om de werknemer te laten weten wat van hem verwacht wordt en waarop hij aan het einde van de proefperiode zal beoordeeld worden. Bijsturingen vanuit werknemerszijde zijn dan nog mogelijk.

Aan het einde van de proefperiode zal u beslissen of u verder wil met deze werknemer of niet. Je dient de werknemer te beoordelen op basis van de criteria die je hebt opgesteld bij de selectie en rekrutering.

Dit gesprek kan twee richtingen uit gaan:

- Je kunt uw nieuwe werknemer **positief beoordelen** en een coaching- en opleidingskaart met hem/haar opstellen. (Word-document, aub)
- Je kunt anderzijds uw nieuwe werknemer negatief beoordelen en overgaan tot de beëindiging van de arbeidsovereenkomst via het voeren van een slecht nieuwsgesprek.

Zowel bij een positieve als bij een negatieve beoordeling komt het erop aan om constructieve feedback te geven aan uw werknemer over gedrag dat u **OBJECTIEF** vastgesteld hebt op basis van **vooropgestelde criteria**.

Objectief beoordelen via de WAKKER-methode. (zie: Deel & - Selectie & Rekrutering)

Deze vooropgestelde criteria werden tijdens de fase van "Selectie en Rekrutering" vastgelegd en dienen nu als rode draad in uw opvolging en evaluatie van uw werknemers.

Deze vooropgestelde criteria situeren zich op twee niveaus:

- beroepstechnische competenties waarover uw werknemers moeten beschikken.
- sleutelcompetenties waarover uw werknemers moeten beschikken.

#### **3.4 Opvolging- en evaluatiegesprek aan het einde van de proefperiode.**

Er dient een doelbewust gesprek plaats te vinden tussen werknemer en uzelf over het functioneren van deze werknemer.

Een goed evaluatiegesprek is eigenlijk een “evolutiegesprek” – het verleden objectief beoordelen om te bouwen aan de toekomst en de competenties van uw werknemers verder te ontwikkelen.

Evaluatie mag best een controlerend karakter hebben: weten dat men beoordeeld wordt, werkt eerder stimulerend dan bedreigend – als het op een “gezonde” volwassen manier gebeurt.

Zoals bij elk gesprek moet u ook hier letten op zowel het WAT? (= welke inhoud kaart u aan?) als het HOE? (= hoe brengt u de boodschap?)

### **VOORBEREIDING**

Zorg ervoor dat er een voorbereidend gesprek plaatsheeft met de werknemer. Dit kan gebeuren tijdens een van de eerste opvolgingsgesprekken die je hebt met uw werknemer.

Het goed voorbereiden van het eerste evaluatiegesprek hoort bij het geven van een gepast onthaal. Een goed onthaal gaat niet over één dag, de allereerste dag van tewerkstelling. Het gaat over de periode die de nieuwe werknemer nodig heeft om zich in te werken in zijn job.

Het is de bedoeling dat je het evaluatiegebeuren grondig voorstelt aan de werknemer en volgende stappen behandelt in het **introductiegesprek** over de competenties die van een home manager verwacht worden

### **1. Wat is de bedoeling van de evaluatie?**

De bedoeling van de evaluatie is om na te kijken of de werknemer beschikt over voldoende leervermogen en groeikansen, om eventuele minder aanwezige competenties verder te kunnen ontwikkelen, via coaching en/of eventuele opleiding. Er wordt een evaluatie gemaakt van de voorbije proefperiode. Is de proefperiode goed verlopen of niet? Verwacht de werknemer aan het profiel dat u als werkgevers hebt opgesteld en op basis waarvan u uw selectie en rekrutering hebt doorgevoerd.

### **2. Wanneer zijn ze gepland?**

Bijvoorbeeld aan het einde van de proefperiode. Er kan ook een tussentijdse evaluatie van de proefperioden ingelast worden. Spreek concrete data af met uw werknemer!

### **3. Wat wordt geëvalueerd? Welke competenties? Wat zijn de criteria?**

Meldt op voorhand aan uw werknemer op basis van welke criteria en competenties u zult evalueren. Gebruik hiervoor dezelfde criteria die u heeft opgesteld om de juiste kandidaten te rekruteren en te selecteren. De criteria en competenties die u hier heeft opgesteld kunt u zien als rode draad doorheen de evaluatie en coaching van uw werknemers.

### **4. Wanneer is het goed? Wat is de norm om positief beoordeeld te worden?**

Bepaal op voorhand wanneer iemand positief beoordeeld zal worden. Waaraan kan je uiterlijk zien dat die persoon over die concrete competenties beschikt, of die persoon beantwoordt aan de vooropgestelde criteria of dat deze persoon over voldoende groeimogelijkheden beschikt om bepaalde competenties verder te ontwikkelen.

Deel dit ook mee aan de nieuwe medewerker zodat men op voorhand weet op basis van wat met zal geëvalueerd worden!

### **5. Welke formulieren gebruiken we?**

Bepaal op voorhand via welke methodiek u de evaluatie zal aanpakken. Maakt u gebruik van de 360° feedback, beschikt u over eigen evaluatieformulieren, laat u de werknemer een zelfevaluatieformulier invullen? Zorg ervoor dat de werknemer deze formulieren niet voor een eerste keer ziet op het gesprek zelf, maar er al heeft kunnen kennismaken.

### **6. Wat wordt van de werknemer verwacht?**

Het kan bijvoorbeeld zijn dat u vraagt aan uw werknemer om vooraf zichzelf te evalueren. Licht dit evaluatieformulier toe.

### **7. Controleer of uw werknemer het voorgaande begrepen heeft.**

## EVALUATIEGESPREK ZELF

Als je ervoor kiest de werknemer zichzelf eerst te laten evalueren dan vergelijk je de twee formulieren: uw eigen evaluatieformulier van de werkgever en het zelfevaluatieformulier van de werknemer. Je bespreekt de punten die op de formulieren als verschillend geëvalueerd worden, met de argumentering hiervan.

Ter illustratie: binnen de opleiding voor home managers van Vokans wordt er gewerkt met zelfevaluatieformulieren.

U kunt ook verder gebruik maken van het evaluatieformulier dat u gebruikte voor de selectie en rekrutering. Hierop staan immers alle competenties en criteria vermeld op basis waarvan u de home manager aanwierf. Deze zijn immers de rode draad doorheen het hele evaluatie en coachingsproces.

Hou tijdens het gesprek rekening met de gesprekstechnieken eerder aangereikt.

Algemeen dient er op twee essentiële vragen een antwoord geformuleerd te worden:

- 1. Voldoet uw werknemer aan de vooropgestelde criteria?**
- 2. Voldoet uw werknemer aan de norm die opgesteld werd?**

De argumentering is zeer belangrijk, het kan immers zijn dat uw werknemer nog verder kan groeien en een negatieve beoordeling voorbarig zou zijn.

Het evaluatiegesprek kan twee kanten uitgaan: een positieve beoordeling of een negatieve beoordeling. Deze worden hieronder verder besproken.

### **3.5 Positieve beoordeling van uw werknemer**

Wanneer u uw werknemer positief beoordeelt betekent dit dat u verder in zee wil gaan met deze persoon.

Een sleutelbegrip bij competentiecoaching en begeleiding is “opvolging” – en opvolging is onmogelijk zonder het regelmatig bepalen én beoordelen van de stand van zaken, van de evolutie, de ontwikkeling. Ofwel om te meten en te vergelijken hoe de werknemer groeit, ofwel om in te grijpen en bij te sturen door het verder ontwikkelen van welbepaalde competenties.

Een nuttig instrument hiervoor is de coaching- en opleidingskaart.

Deze coaching- en opleidingskaart kan gezien worden als een planning, een ontwikkelingsinstrument voor de toekomst.

Plannen is de zaken weloverwogen voorzien, voorbereiden en dus beter in de hand houden. Toeval en improviseren worden tot een minimum beperkt. Je blijft permanent op de hoogte van wat al gedaan is en nog gedaan moet worden, wat al bereikt is en wat nog bereikt moet worden. Het werkt sterk motiverend!

Praktisch gesproken geeft dit plan een antwoord op de volgende vraag:

***Welke initiatieven moeten wanneer en op welke manier uitgevoerd worden om bepaalde doelen te bereiken?***

In essentie bevat het dus volgende gegevens:

1. Een beeld van de aanvangssituatie met de aanwezige relevante competenties.
2. Een concreet beeld van het einddoel met de vereiste competenties van dit doel. Voor het formuleren van de einddoelen kan u beroep doen op het SMART-principe.
3. Een duidelijk beeld van de kritieke punten tussen de aanvangssituatie en het einddoel: welke valkuilen moeten concreet worden aangepakt?
4. Een omschrijving van de initiatieven die men zal ondernemen om deze kritieke punten doeltreffend aan te pakken. Voorbeeld: opleiding X, jobcoaching door een jobcoach van Vokans,...
5. Een aanduiding van de tijdspanne waarin men aan deze kritieke punten gaat werken.

- Een doordachte planning is een goed houvast voor de verdere coaching van uw personeel.
- Wees zo concreet mogelijk in de formulering van de geplande acties, initiatieven en de doelstellingen.
- Hou rekening met eventuele wensen van uw werknemer. Misschien heeft de werknemer wensen qua opleiding of coaching op bepaalde competenties.

U hebt nu de basis gelegd voor de **periodieke coachingsgesprekken** zoals eerder vermeld. Volg aan de hand van deze plannen regelmatig uw personeel op. Betrokken zijn op het werk van uw werknemers en regelmatige feedback geven, werkt motiverend voor uw werknemers en zal uw onderneming alleen maar ten goede komen.

### **3.6 Negatieve beoordeling van uw werknemer.**

Wanneer u uw werknemer negatief beoordeelt betekent dit dat u niet verder in zee wil gaan met deze persoon. U dient over te gaan tot ontslag!

Bij een negatieve beoordeling dien je de proefperiode **correct** af te sluiten.

De proefperiode afsluiten en het eigenlijke ontslag geven van uw werknemer is één van de onaangename en moeilijke taken die leiding-



geveden soms moeten vervullen, omdat de reactie zelden voor-  
spelbaar is, omdat u ditmaal niet kunt terugvallen op uw aangeboren  
'sociale vaardigheid'. Het zijn moeilijke gesprekken omdat we dit niet  
dagelijks doen

Aangezien aan de feiten niets kan worden veranderd, is het een kwes-  
tie van correct communiceren.

Wacht niet te lang om het slechte nieuws te vertellen, draai niet rond de  
pot, keuvel niet en ontwijk de werknemer niet. De werknemer ook niet  
laten gokken, vermoeden of ongerust laten worden. Niet afschuiven  
van dit gesprek met een briefje, een mailtje of een andere werknemer.  
De ellende niet compenseren door zelf onhoudbare beloftes te doen,  
valse hoop te scheppen, onmogelijke hulp aan te bieden.

De intensiteit waarmee het nieuws beleefd wordt, hangt af van een  
aantal factoren waaronder vele van emotionele aard zijn. Het zijn vaak  
geladen gesprekken.

Meestal werd door beide partijen geïnvesteerd in een goede werkrelatie  
én kan de betrokkene maar niet begrijpen waarom zo drastisch wordt  
ingegrepen.

Het dient zo te gebeuren dat de emoties op de juiste manier  
gekanaliseerd worden, teneinde de schade voor de werknemer, uzelf  
en de onderneming tot een minimum te beperken. De boodschap moet  
daarenboven toch op een heldere, duidelijke manier overkomen.

### **Het slechte-nieuwsgesprek**

Doe het in 4 fundamentele stappen:

#### *1. Korte waarschuwing + de 'klap' (het slechte nieuws) brengen:*

Begin met een introductiezin, kom dan snel terzake, zeg correct en  
ondubbelzinnig waarover het gaat, zonder omhaal. Niet bagatelliseren,  
niet inhameren of meehuilen.

#### *2. Emotionele reacties opvangen:*

Laat de betrokkene voldoende tijd om te reageren, hij/zij moet alle  
mogelijke reacties kunnen uiten.  
Luister stilzwijgend, toon begrip, vat samen, spreek niet over eigen  
ervaringen.

#### *3. Toelichten eventuele argumenten, bijkomende informatie:*

Laat geen positieve wendingen open (pil vergulden) als die er niet  
zijn. Kleed het nieuws niet in met massa's redenen, aanleidingen en  
argumenten. Ga niet in op discussies of aanvallen.

#### *4. Wat nu?*

Laat de betrokkene zelf mogelijke oplossingen overdenken en ontdekken.  
Kom gezamenlijk tot afspraken, acties. Vermijd betutteling, goedkope  
troost, medelijden of eigengereid advies.  
Vraag op het eind wel of u nog iets kunt doen.

### **OPGELET!**

De boodschap valt niet meer terug te draaien. De beslissing is gevallen.  
De informatie is in het begin van het gesprek dezelfde als op het einde.  
Er valt dus niet meer te onderhandelen!

Waar hou ik best rekening mee bij het ontslag of vertrek van een medewerker? Regels en richtlijnen bij een ontslag.

Bron: [www.hrm.coach.be](http://www.hrm.coach.be) van UNIZO

1. Hoe kan je het vertrek van een medewerker vermijden?
2. Wat als een ontslag onvermijdelijk is? Hoe voorkom ik eventuele problemen en extra kosten?
3. Correcte afhandeling van een ontslag vraagt ook de afgifte van de nodige sociale documenten.
4. Tot slot kan een werknemer die vertrekt, ook elders sterkten en zwakten van uw onderneming gaan uitbazuinen of in de verf zetten. Hou dus altijd een exit- of uitstroomgesprek.
5. Bij een ontslag kan u 'outplacement' overwegen. Bij werknemer ouder dan 45 jaar kan u zelfs verplicht worden om deze begeleiding aan te bieden.

# HR voor ZO's

Eerste Hulp bij Rekrutering en Ontwikkeling, het EHRO-basispakket voor zelfstandige ondernemers (ZO's)

DEEL4: Acties en andere leermodules uit het originele project

## INHOUD

### 1. PROJECTDOELSTELLINGEN

2

### 2. ONTWIKKELING & IMPLEMENTATIE OPLEIDINGSAANBOD VOOR KANDIDAAT-ZELFSTANDIG ONDERNEMENDE VROUWEN

4

- 2.1 Voorstelling inbreng projectmanagement
- 2.2 Voorstelling inbreng AD HOV partners
  - 2.2.1. Kanaal 127
  - 2.2.2. Nfte
  - 2.2.3. Syntra-Vlaanderen
  - 2.2.4. SVMB
  - 2.2.5. Sofim
  - 2.2.6. Accor Services
  - 2.2.7. Genzes

### 1. PROJECTDOELSTELLINGEN

#### De hoofddoelstellingen van het Home Managers - project waren:

1) Een innovatieve economische activiteit stimuleren in het voorzien in huishoudelijke hulp voor gezinnen en ouderen, geënt op de maatschappelijke noden van alle betrokken stakeholders (werknemers, klanten, werkgevers, complementaire buurtdiensten, enz.). Op deze manier willen we bijdragen aan het indammen van het zwartwerk in deze sector en de sociale waardering voor deze zorgtaken doen toenemen door van meet af aan een actief MVO - beleid in de nieuwe ondernemingen te onderschrijven en na te leven. Op die manier moet het bewerkstelligen van een ware meerwaardeneconomie inherent worden aan het initiële bedrijfsconcept. De geleverde dienstverlening zal enerzijds oudere mensen in staat stellen langer in hun vertrouwde thuisomgeving te blijven en het zal anderzijds gezinnen helpen hun werk en privé beter te combineren, waardoor we ook participeren aan de versterking van het sociaal weefsel van onze maatschappij en in eerste instantie in de hoeksteen van deze maatschappij, met name de huishoudens/gezinnen (in welke vorm dan ook: eenoudergezinnen, tweeverdieners, gepensioneerden, ...).

2) De tewerkstelling bij vrouwen in Vlaanderen opkrikken door:

- meer vrouwen te motiveren een zelfstandige onderneming te starten in de sector van de huishoudelijke dienstverlening
- kansengroepen (langdurig werklozen, allochtonen, ...) te stimuleren een opleiding 'Home Manager' te voleindigen en zich in de arbeidsmarkt te herintegreren

3) Gelijke professionele kansen creëren voor vrouwen. Door de lasten van sommige zorgtaken en huishoudelijke taken van hun schouders te lichten, zullen vrouwen niet noodgedwongen moeten opteren voor een bepaalde vorm van tijdskrediet of zelfs een carrièrestop. Op die manier kunnen ook zij zich bekwamen in hun professionele bezigheid en promotiekansen met beide handen grijpen zonder daarmee hun work-life balance uit evenwicht te brengen.

#### De twee finale doelgroepen in het Home Managers-project waren:

- **Enerzijds mannen en vrouwen uit kansengroepen** die kampen met problemen bij het vinden van een job, zoals (langdurig) werklozen, herintreders, kortgeschoolden, allochtonen, ... Aan hen willen we de opleiding 'Home Manager' aanbieden. Onze nationale projectpartner Vokans vzw, opleidings- en vormingscentrum voor kansengroepen, ontwikkelde hiervoor een opleiding die naast het bijbrengen van de

nodige technische vaardigheden deze doelgroep ook in arbeidsethiek en attitude traint. Hier focussen we ons zowel op mannen als vrouwen omdat de sector van huishouddiensten een overwegend vrouwelijke sector is en we ook hier gelijke kansen beogen naar de selectie & rekrutering van mannen voor deze business.

**-Anderzijds vrouwen die een zelfstandige onderneming wensen op te starten**, gespecialiseerd in huishoudelijke dienstverlening. Hier denken we vooral aan vrouwen die zich opnieuw op de arbeidsmarkt wensen te begeven, eventueel na verlies van hun vorige betrekking. We richten ons ook op vrouwen die een nieuwe carrière-uitdaging willen aangaan of jonge starters die interesse hebben in het zelfstandig ondernemerschap. Aangezien de ondersteuning en vorming van beroepsactieve vrouwen en in het bijzonder zelfstandig ondernemende vrouwen de core business is van markant vzw, ontwikkelde CEZOV, het centrum voor zelfstandig ondernemende vrouwen van markant vzw voor deze finale doelgroep een modulair opleidingstraject met de hulp van onze nationale projectpartner en enkele ad-hoc projectpartners. Hun bijdrage wordt hieronder voorgesteld.

## **2. ONTWIKKELING & IMPLEMENTATIE OPLEIDINGS- & BEGELEIDINGSAANBOD VR. KANDIDAAT - ZELFSTANDIG ONDERNEMENDE VROUWEN**

### **2.1 Opleidingsactiviteiten: inbreng projectmanagement**

Na meerdere overlegmomenten met onze projectpartner Vokans vzw en enkele sleutelfiguren uit onze stuurgroep (o.m. Katrien Galloo van Kanaal 127, startcentrum Sociale Economie van Kortrijk) gingen we over tot de inrichting van een pilotocursus voor kandidaat-zelfstandig ondernemende vrouwen die een bedrijf wensen op te richten in de huishoudelijke dienstverlening. Deze pilotocursus vond plaats in Gent van 18 april tot en met 6 juni 2006.

Met de pilotocursus wilden we de opleidingsmodules en hun respectievelijke lesgevers tussentijds evalueren. Dit om tijdig inhoudelijk en methodisch bij te kunnen sturen vóór de definitieve implementatie van de cursus. In functie van de inhoudelijke en functionele organisatie van dit pilotogebeuren belegden we verschillende vergaderingen met onze projectpartner Vokans vzw en verschillende ad-hoc opleidingspartners (cfr. infra oplijsting) die op vraag van ons en samen met ons enkele opleidingsmodules op maat ontwikkelden voor deze specifieke opleiding.

We geven nog mee dat deze opleiding, als product ontwikkeld binnen een Equal-project, gratis werd aangeboden aan de cursisten/kandidaat-zelfstandigen die zich bij ons inschreven. Er werd hen bij inschrijving wel een inschrijvingswaarborg van € 150 gevraagd, die hen integraal teruggestort werd bij voleindiging van de cursus (= bij afgewerkte haalbaarheidsstudie). De bekendmaking van het opleidingsaanbod en de rekrutering van de kandidaat-cursisten gebeurde via interne en externe pers en media en via regionale infoavonden in het voorjaar van 2006.

Na overleg met alle voornoemde gesprekspartners, waarin de verschillende opleidingsmodules inhoudelijk beter op elkaar afgestemd werden, kwamen we tot een totaalduur van 120 uren voor de opleiding. We kozen voor een kortlopende en intensieve cursus van 3 cursusdagen per week (cfr. curriculum op excelsheet in bijlage), telkens tussen 9u30 en 16u30 met een middagpauze van een klein uurtje. Er schreven zich 9 cursisten in waarvan uiteindelijk 7 de cursus voleindigden en 6 hun afgewerkt businessplan voor een jury van consultants voorstelden (cfr. ppt-handouts in bijlage). Eén pilotocursiste, Sonja De Smedt – Timmermans, is momenteel met haar bvba Picobello al enkele maanden operatief in Roosdaal. Ze stelde reeds 11 vrouwelijke werkneemsters te werk (4 van allochtone afkomst, gerekruteerd via de plaatselijke OCMW), bedient momenteel 90 klanten (met een wachtlijst van 30 klanten) en is -naar eigen zeggen- een bijzonder tevreden bedrijfsleidster. Momenteel wil ze via het Startcentrum Sociale Economie in Halle-Vilvoorde de

erkenning als invoegbedrijf aanvragen. Dit voor de verdere uitbreiding van haar zaak en om het haar aangeleerde competentie management voor werknemers uit kansengroepen verder te optimaliseren. De 5 andere pilootcursisten zijn momenteel alle vestigingsformaliteiten en erkenningsprocedures aan het finaliseren om ten laatste in het voorjaar 2007 hun zaak operatief te hebben.

In september 2006 implementeerden we -na grondige evaluatie van het pilootgebeuren- de opleiding in Antwerpen (avondopleiding) en Gent (dagopleiding). De beide opleidingen lopen respectievelijk van 05/09/'06 tot 14/12/'06 en van 11/09/'06 tot 24/10/'06. In totaal schreven zich 20 cursisten in. In Gent is de tweede opleiding intussen afgerond. Op 24 oktober verdedigden de cursisten (9 van de 11 ingeschrevenen) in Gent hun haalbaarheidsstudie voor een jury van deskundigen waarna zij een certificatie/getuigschrift in ontvangst namen. In Antwerpen loopt de cursus nog tot 14 december en daar zijn de cursisten al ver gevorderd in de opmaak van hun haalbaarheidsstudie. De groep in Antwerpen heeft intussen ook de module Sociale Economie/MVO/Invoegmaterie achter de rug en heeft net als de vorige twee groepen dit kennisdomein gretig aangeboord om zowel naar hun maatschappelijk geënt bedrijfsconcept als naar hun marketing - & financieel plan de ethiek en regelgevingen (tewerkstellingsmaatregelen) inzake in acht te nemen. Meer hierover in onderstaande voorstelling van onze ad-hoc partners.

VOORSTELLING INBRENG PROJECTMANAGEMENT (markant vzw & Vokans vzw) in de ontwikkeling van leereenheden voor het opleidingscurriculum. We starten het overzicht van onze (ad-hoc) partners met onze nationale projectpartner Vokans vzw:

### **Vokans vzw, vormings- & opleidingscentrum voor kansengroepen en tevens onze nationale projectpartner.**

Naast de ontwikkeling van de module “Competentiemanagement” is Vokans vzw in dit project ook verantwoordelijk voor de ontwikkeling en implementatie van de opleiding voor kandidaat - Home Managers, wat net als de module Competentiemanagement voor de kandidaat-zelfstandigen ook door een werkgroep van ploegverantwoordelijken en projectmedewerkers van Vokans en markant werd ontwikkeld, gecoördineerd en ingepland. De opleiding voor kandidaat – Home Managers (of huishoudelijke hulp) behelst 180 lesuren en bevat de volgende modules:

- \* Module 1: Interieurzorg 1: ‘Keuken en afwas’
- \* Module 2: Interieurzorg 2: ‘Badkamer, slaapkamers, trap en gang’
- \* Module 3: Interieurzorg 3: ‘Woonkamer, was en strijk’
- \* Module 4: ‘Voedingsleer’
- \* Module 5: ‘Deontologie en beroepshouding’
- \* Module 6: ‘Toegepaste ICT en boodschappen doen’

Naast regelmatige werkgroepvergaderingen, werden er veel besprekingen gepland met onze projectpartner Vokans vzw om de dwarsverbindingen tussen de opleidingsmodules voor kandidaat-zelfstandig ondernemende vrouwen en de modules voor Home Managers te kunnen garanderen. Vooral voor wat betreft het correleren van de raakvlakken tussen het luik ‘Sociale Economie’ en ‘Competentiemanagement’ voor de zelfstandigen

enerzijds en de ‘Deontologie en beroepshouding’ van de Home Managers anderzijds, diende heel wat onderling overleg gepleegd te worden (bv. praktische oefeningen sollicitant - werkgever; bv. beroepsethiek versus coachingstools e.d.m.). Dankzij regelmatige en constructieve contacten met de projectcoördinator van Vokans vzw en de ondersteuning die we vanuit de startcentra Sociale Economie konden genieten, is dit proces van verfijning en afstemming zeer vlot verlopen. Voor de doelgroep van kandidaat-Home Managers werd eveneens een pilootopleiding ingericht (Herentals, mei-juni-juli 2006) en momenteel lopen er nog een 4-tal opleidingen in de verschillende regionale Vokans – opleidingscentra.



### **markant vzw, socio-cultureel netwerk van ondernemende vrouwen**

In zelfbeheer nam CEZOV/markant vzw de introductiemodule op zich. Deze module behelsde een uitgebreide projectvoorstelling met uitgangspunten en afgeleide doelstellingen en hoe die ingebed zijn in de gekende maatschappelijke noden zoals de behoefte aan kwalitatieve huishoudelijke dienstverlening, dit om enerzijds tegemoet te komen aan de moeilijke combinatie arbeid-gezin voor de beroepsactieve bevolking en anderzijds om tegemoet te komen aan de nood aan aangepaste hulp voor thuiswonende ouderen.

Tegelijkertijd willen we kansen op duurzame tewerkstelling bieden aan kansengroepen door hen op te leiden en naar het regulier arbeidscircuit toe te leiden. Tijdens deze introductiemodule bespraken we ook de maatregelen die reeds in het leven zijn geroepen om de combinatie arbeid-gezin te faciliteren en de lacunes die hierin nog te dichten zijn. Hiervoor verwerkten we de analyse van het eerste evaluatierapport 'dienstencheques' van de FOD Tewerkstelling en de resultaten van de PASO-onderzoeken o.l.v. Prof. Van Dongen (CBGS-publicaties), evenals de literatuurstudie van Marian Van Aerschot van het Steunpunt Gelijkekansenbeleid (UA / LUC) naar 'De combinatie van levenssferen doorheen de levensloop.' Pas op het einde van april werd het tweede evaluatierapport 'Dienstencheques' (IDEA-consult in opdracht van de FOD Tewerkstelling) vrijgegeven, zodat we dit maar op het einde van de pilootopleiding ook nog konden verwerken en aan de cursisten

meegeven. Al deze informatie was voor de pilootcursisten van grote waarde voor de aanmaak en argumentatie van hun marktstudie als deel van hun haalbaarheidsstudie. Deze introductiemodule, evenals de afsluitende module in zelfbeheer behelsden elk een halve cursusdag, dus in totaal 6 à 7 uren. Deze modules werden gegeven door Hannelore Vermassen, (projectmedewerker van CEZOV/markant vzw). De inhoud en methodiek van deze introductiemodule bleven behouden voor de opstartdagen van de cursussen in het najaar (Gent & Antwerpen).

Daarnaast voorzagen we ook een volledige dag (6 à 7 cursussen) voor de module 'netwerking', waar Christine Van Nuffel (Algemeen Coördinator CEZOV/markant vzw en Projectbeheerder) het tijdens de 3 cursussen had over de resultaten van ons vorige Equal - project Diane (cfr. publicatie 'Vrouwen en zelfstandig ondernemen. 10 lessen en aanbevelingen voor vrouwelijk ondernemerschap', okt. 2004). Het tweede dagdeel spendeerden we dan aan het dieper ingaan op de nood aan én zin van netwerking/participatie in (gemende/niet-gemengde) netwerken. De pilootcursisten kregen van Betteke Van Elderen, educatief medewerkster van CEZOV-Vl.-Brabant & Limburg, enkele netwerktips mee en een praktische oefening a.d.h.v. een netwerkveiling. Het B-Win - netwerk van CEZOV/markant vzw werd hen toegelicht door Patty Dekeyzer, educatief medewerkster van de regio Oost-Vlaanderen die daar de ZOV-werking (aanbod voor zelfstandig ondernemende vrouwen) begeleidt. Eens de pilootcursisten de opleiding voleindigd hadden, werden zij uitgenodigd op enkele netwerkevents die het CEZOV-werkjaar afsloten en waarop

zij hun toekomstige bedrijven en bedrijfsvisie konden promoten en als volleerde ambassadrices de projectdoelstellingen konden uitdragen.

Als gevolg van de interne herstructurering van markant vzw, werd voor de opleidingen in het najaar met nieuwe collega's gewerkt om de link naar de bestaande netwerken voor zelfstandig ondernemende vrouwen warm te houden. Wij hopen ook de nieuw afgestudeerde cursisten (nieuwe 'lichting' in Gent en binnenkort ook Antwerpen) opnieuw te kunnen introduceren in ons bestaande markant – netwerk (o.m. in de lokale en regionale B-Win-netwerken). De lesinhouden bleven evenwel dezelfde voor de cursussen in het najaar.

Tenslotte hield markant vzw eveneens in zelfbeheer een behoeftepeiling (meer details cfr. infra) naar de nood aan kwalitatieve en flexibele huishoudelijke dienstverlening én het gewenste profiel van een Home Manager. Hiervoor werd in samenwerking met het Departement Sociologie van de KULeuven een vragenlijst opgesteld die vervolgens in een webenquête werd gegoten en tussen april en oktober 2006 online ingevuld kon worden. Intussen verzamelden we reeds enquêtes van een kleine 500 respondenten. (waarvan een 60-tal een papieren versie invulden) en deze werden de laatste weken in een beschrijvende statistiek verwerkt. De resultaten van deze statistische analyse zullen aan de cursisten in Antwerpen nog kunnen meegegeven worden, hetgeen voor hen een meerwaarde kan betekenen voor een verdere argumentatie van hun marketing plan. Ook voor de opleidingen die zullen volgen in het

voorjaar van 2007 zal deze analyse, die tegen dan ook zal aangevuld worden met conclusies uit een wetenschappelijke literatuurstudie, een interessant werkinstrument zijn om de marktstudie van de kandidaat - zelfstandigen te verfijnen.

### **Leermodules:**

- Introductiepresentatie:
  - Voorstelling markant vzw als promotor en initiatiefnemer project
  - Projectdoelstellingen (cfr. supra)
  - Voorstelling & toelichting inhoud & methodiek modules
  - Voorstelling projectpartner & ad hoc opleidingspartners (cfr. infra)
  - Voorstelling behoeftepeiling (cfr. infra)
- Presentatie analyse 2<sup>de</sup> evaluatierapport dienstencheques (cfr. infra Accor Services)
  - Tevredenheidsanalyse + profiel werknemer (kwalitatieve en kwantitatieve analyse)
  - Tevredenheidsanalyse + profiel werkgever (kwalitatieve en kwantitatieve analyse)
  - Tevredenheidsanalyse + profiel klant (kwalitatieve en kwantitatieve analyse)
  - memorandum knelpunten markant vzw (stuurgroep)

- Presentatie “10 lessen en aanbevelingen – vergelijkende studie Equal-project Diane”:
  - LES 1. Nood aan een Europees onderzoeksmodel en statistieken
    - AANBEVELING 1. Effectieve gendermainstreaming
  - LES 2. Vrouwen en jongeren haken af bij gebrek aan een veilig sociaal statuut
    - AANBEVELING 2. Sociale erkenning en goed statuut zelfstandigen
  - LES 3. De combinatie van arbeid en gezin wordt ook een mannenprobleem
    - AANBEVELING 3. Praktische oplossingen combinatie arbeid – gezin
  - LES 4. Business incubators zijn vooral gericht op technologische sectoren waar de vrouwen ondervertegenwoordigd zijn
    - AANBEVELING 4. Overheidssteun voor ondernemerschap in zorgsector
  - LES 5. Rolmodellen inspireren tot vrouwelijk ondernemerschap
    - AANBEVELING 5. Vrouwelijk ondernemerschap promoten in onderwijs
  - LES 6. Het inschatten van financiële behoeften blijft een struikelblok
    - AANBEVELING 6. Aangepaste financieringsvormen
  - LES 7. Omdat hun bedrijf van bescheiden opzet is, zien vrouwen dikwijls af van vorming
    - AANBEVELING 7. Vorming & begeleiding maken de bedrijfsleiders
  - LES 8. Mentoring blijkt effectief voor de slaagkansen en de groei van de jonge ondernemers
    - AANBEVELING 8. Aangepaste coaching en mentoring
  - LES 9. Vrouwen moeten meer netwerken
    - AANBEVELING 9. Netwerken differentiëren naar levensdomein
  - LES 10. Het beleid wordt gemaakt in Europa
    - AANBEVELING 10. Steun aan ontwikkeling & implementatie Europese projecten

- Presentatie “De kracht van Netwerken”:
  - Inleiding:
    - wat zijn netwerken (theorie Lucia Forsberg)?
    - vrouwen - versus gemengde netwerken
  - Wat is het doel van netwerken?
  - Wie maakt deel uit van je netwerk?
  - Hoe je netwerk uitbreiden?
  - Wat moet je kunnen om te netwerken?
  - Hoe leg je best contacten?
  - Hoe jezelf (en je bedrijf) kort en krachtig voorstellen?
  - 12 tips
  - Wat zeker mijden in netwerking?
  - Introductie tot netwerkveiling (voorstelling & praktische oefening)

### 2.2 AD-HOC partners en hun leermodules

#### **2.2.1 Kanaal 127 & de Ent, respectievelijk het startcentrum Sociale Economie voor Kortrijk en dat voor Zuid-Oost-Vlaanderen, verbonden dus onder de koepel van VOSEC, het Vlaams Overleg Sociale Economie.**

Door de netwerkfaciliteiten, gecreëerd door het ESF (Europees Sociaal Fonds) tijdens de Themawerkgroep 'Ondernemerschap', leerden we Kanaal 127 kennen, het startcentrum Sociale Economie van Kortrijk en via hen ook VOSEC, het Vlaams Overlegplatform Sociale Economie. Aangezien Kanaal 127 en markant vzw complementaire actierreinen en doelstellingen in hun respectievelijke Equal-projecten ontwaarden, groeide er al snel een synergie en vruchtbare samenwerking. Onze contactpersoon vanuit de ESF-Themawerkgroep was Katrien Galloo, Adviseur Sociale Economie bij Kanaal 127. Binnen het project 'Home Managers' willen we kansengroepen (kortgeschoolde werklozen) (her) integreren in het arbeidscircuit door hen als kwalitatief getrainde 'Home Managers' duurzaam te werk te stellen in de toekomstige bedrijven van onze nieuw opgeleide zelfstandig ondernemende vrouwen.

Aangezien duurzame en maatschappelijk verantwoorde tewerkstelling van kansengroepen de hoofdmissie is van de ondersteuning die Sociale Economie biedt, vonden we de samenwerking met partners binnen Sociale Economie voor de ontwikkeling van ons opleidingsaanbod een

echte must. Dus vroegen we Kanaal 127 op maat van onze specifieke ondernemersopleiding een module te ontwikkelen waarin sociale economie / meerwaardeneconomie aan bod zou komen, inclusief duiding bij de gerelateerde erkenningsprocedures (invoegebod), de subsidiëeringsmechanismen (loonsubsidiemaatregelen), het BOP (Begeleidings- & Opleidingsplan) of het VTO-plan (Vormings- & Trainingsplan) en het MVO-plan (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen).

Kanaal 127 (Katrien Galloo) introduceerde ons ook bij VOSEC, het Vlaams Overleg Sociale Economie. We stelden hen ons project voor, waarop een samenwerking volgde met meerdere startcentra sociale economie o.l.v. Directeur Greet Castermans. Vanuit VOSEC engageerde zich ook de Ent, het regionaal incubatiecentrum voor Sociale Economie van de regio Zuid-Oost-Vlaanderen, om mee te werken aan de ontwikkeling van de opleidingsonderdelen voor onze doelgroep van kandidaat-zelfstandig ondernemende vrouwen. Onze contactpersoon daar werd Stefanie De Man, Projectmanager. De opleidingsmodule waar al hun expertise in vervat zit, behelsde tijdens onze pilootcursus uiteindelijk 1 volledige cursusdag of zo'n 6 à 7 uren.

Na evaluatie van het pilootproject vonden zowel wijzelf, de adviseurs van de betrokken startcentra als de pilootcursisten dat het aantal lessen niet in verhouding stond t.o.v. het ruime aanbod leereenheden die aan bod dienden te komen. Daarom gingen we over tot de verdubbeling van het

aantal lessen voor de opleidingen die in september van start gingen in Gent en Antwerpen. Op die manier kwam meer tijd vrij om te spenderen aan de relatief complexe 'invoegmaterie' -al dan niet in combinatie met het dienstencheque – systeem- en het opstellen van een toegepast MVO- & VTO-plan (cfr. infra). Tijdens de nu net afgelopen opleiding in Gent, werd deze materie deskundig en met gedreven enthousiasme gebracht door Stefanie De Man, Projectmanager van De Ent en haar Directeur, Dhr. Piccart. In Antwerpen werden dezelfde leereenheden aangesneden door Anne Op 't Roodt, Directeur van de Wolkammerij, startcentrum Sociale Economie voor Antwerpen en Herwig De Lannoy, Directeur van De Beitel, startcentrum Sociale Economie voor het arrondissement Mechelen.

Onze ervaring in de vlotte samenwerking met de directie, projectmanagers en adviseurs van de startcentra Sociale Economie was niet alleen bijzonder leerrijk, we kunnen ook getuigen van een zeer grote toewijding en ondersteuning vanuit de startcentra, niet alleen bij de ontwikkeling van de voornoemde lesinhoud maar ook bij de verdere ontwikkeling en verfijning van de businessplans of de haalbaarheidsstudie van onze cursisten.

Bij deze een gedetailleerde opgave van de onderrichte materie voor de module Sociale Economie:

Leermodules:

- 1) Sociale Economie: ook voor u!
  - a. Algemene situering Sociale Economie vs. reguliere economie
  - b. Definitie Sociale Economie volgens VOSEC
  - c. Verwante termen (Meerwaardeneconomie, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Duurzaam ondernemen, Stakeholdermanagement, ...)
  - d. Sociale Inschakelingseconomie
  - e. Invoegbedrijven
  - f. Sociale economie: oneerlijke concurrentie? & tegenargumenten
  
- 2) Ondersteunende organisaties & instrumenten voor de meerwaardeneconomie
  - a. Instrumenten van het Vlaams Impuls - en Ondersteuningsprogramma
  - b. Invoegbedrijf
  - c. Startcentrum Sociale Economie
  - d. Adviesbureau voor Sociale Economie
  - e. Activiteitencoöperatieve
  - f. VOSEC – Vlaams Overlegplatform voor sociale - en meerwaardeneconomie
  - g. Financieringsmogelijkheden binnen de Sociale Economie
  - h. Diverse alternatieve financiers sinds jaren '80
  - i. Addendum: Financiers in Vlaanderen: wie zijn ze?
  - j. Addendum: Financiers voor het Zuiden
  - k. Addendum: Verstrekkers van risicokapitaal & borgstelling: Alterfin cvba & Incofin cvso
  - l. Addendum: Andere instrumenten:

m. Addendum: Waarborgfondsen

### 3) Ondernemingsvormen

- a. Handelszaak of vennootschap?
- b. Voordelen handelszaak
- c. Nadelen handelszaak
- d. Ondernemingsvormen
- e. NV
- f. Voordelen NV
- g. Nadelen NV
- h. BVBA
- i. EVBA
- j. CV
- k. CVBA
- l. VOF
- m. Voordelen VOF
- n. Nadelen VOF
- o. Uitbreiding VOF: Comm V
- p. Interessante websites

### 4) Vaak voorkomende rechts-, werk- en subsidiëeringsvormen

- a. Coöperaties & coöperaties
- b. Participatieve coöperaties – principes
- c. Cvba = vaak voorkomende vennootschapsvorm binnen sociale economie – redenen
- d. VSO = Vennootschap met sociaal oogmerk
- e. Klassieke vennootschap
- f. VZW
- g. VSO
- h. SINE - maatregel (sociale inschakelingseconomie)
- i. Dienstencheque – ondernemingen &

combinatiemogelijkheden

j. Bijlage Excel-overzichtstabel vennootschapsvormen

### 5) Erkenning en financiering van invoegbedrijven

- a. Bron: publicatie 2005-07-29, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 'Besluit van de Vlaamse Regering betreffende de erkenning en financiering van de invoegbedrijven'
  - i. Incl. opgave criteria invoegwerknemers
- b. Toelichting Infobundel 'Erkenning en financiering van invoegbedrijven' (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Afdeling Tewerkstelling – Invoegbedrijven)
- c. Toelichting aanvraagdocument tot erkenning als invoegbedrijf
- d. Handleiding bij de aanvraag tot erkenning als invoegbedrijf
- e. Toelichting Begeleidings - & Opleidingsplan (duiding i.k.v. pilootcursus)

OF

- f. Toelichting VTO-plan (duiding i.k.v. cursussen najaar)
- g. Het MVO-plan: toelichting
- h. Actieplan maatschappelijk verantwoord ondernemen
- i. Bijlage: Checklist functioneringsgesprek
- j. Adressen Startcentra Sociale Economie

### 6) Werkgeversverband (toelichting door Startcentrum De ENT

- a. Inleiding
- b. Ontstaan
- c. Wat, voor wie en waarom?
- d. Oprichting van een werkgeversverband

- e. Statuut van werkgeversband
- f. Functie van De Ent & Kanaal 127
- g. Appendices

### 7) Project Cumulus van De Ent

- a. Historiek
- b. Concept
- c. Netwerk & Experts
- d. Werking (draaiboek)

### 8) VDAB: vacaturewerking & informatie voor werkgevers

- a. U zoekt als werkgever kandidaat-werknemers? Welke dienstverlening biedt de VDAB? Socio-economische gegevens Aalst-Oudenaarde (voorbeeldcasus)
- b. Cijfers vacatures globaal
- c. Maatschappelijke uitdagingen voor onze arbeidsmarkt – aanbodzijde:
- d. Wat kan de VDAB concreet doen voor u als werkgever?
- e. De VDAB publiceert gratis uw vacature: toelichting
- f. Toelichting registratieprocedure voor vacature-plaatsing en consultatie
- g. IBO = Individuele Beroepsopleiding in de Onderneming
- h. IBO – praktijkvoorbeeld:
- i. Duiding financiële voordelen IBO-traject
- j. VDAB-advies over tewerkstellingsmaatregelen:
- k. Eerste aanwervingen: basisprincipes
- l. Activa-basisprincipes
- m. Startbaankaart + basisprincipes startbanen
- n. Beroepsopleidingen:
- o. Voordelen beroepsopleidingen voor de KMO



### **2.2.2. NFTE: Network for Training Entrepreneurship, een trainingcentrum dat voornamelijk kanszoekenden in het ondernemerschap introduceert en hen begeleidt en traint in het ontdekken en aanscherpen van hun ondernemerscompetenties en het opstellen van hun business plan via een haalbaarheidsstudie.**

Onze eerste contactpersonen bij Nfte waren Lena Bondue en Eric Dauwen, de directeurs van NFTE-Belgium. Nadien hadden we regelmatig contact met de uitgeselecteerde trainers voor het pilootproject: Marleen Raemaekers als hoofdtrainer en Danny Bracke als assisterend trainer. NFTE benaderden we vooral om te peilen of zij een interactief en kortlopend cursusonderdeel konden klaarstellen ter begeleiding van onze kandidaat – zelfstandigen bij de aanmaak van hun haalbaarheidsstudie, d.i. een financieel en marketingplan. Uiteindelijk werd beslist om de helft van de totale cursusduur aan deze module te besteden, dus 60 uren of 10 cursusdagen. Omdat we tijdens de pilootcursus merkten dat deze opleidingsmodule heel wat inhoudelijke en methodische bijsturing vergde, hebben wij in de pilootfase 3 getuigenissen geïntegreerd om de haalbaarheidsstudie naar bepaalde financiële simulaties toe te concretiseren en het lesritme aldus op te drijven. Hiervoor werden de verantwoordelijken binnen het bedrijf Lilith cvba/vso (mevrouw Anne-Marie Segers) en de vzw Isis (mevrouw Ruth Claes) uitgenodigd, evenals de heer Degrave, zelfstandig accountant. Vanuit zijn ervaring met de boekhouding van dienstencheques - bedrijven kon deze laatste tijdens

de testimonial ingaan op een aantal praktische, boekhoudkundige vragen van de cursisten. Dit was echter niet de enige bijsturing die we dienden te maken om een inhoudelijk geolied geheel te verkrijgen dat sterker was afgestemd op de andere opleidingsmodules, voornamelijk de module Sociale Economie. Tijdens de zomermaanden belegden we daarom nog enkele vergaderingen met Nfte om sterker in te zoomen op meer concrete simulaties in het financieel plan (cfr. toegepast op de verschillende paritaire comités & variabelen in subsidieregelgeving die de marge aan werkingsmiddelen sterk beïnvloeden) en daaromtrent ook de nodige tijd te voorzien in de lesplanning. Verder werden welbepaalde lesmethodieken die niet aan het opleidingsniveau van de groepen voldeden (onze cursisten zijn bijna allemaal hoger opgeleid en/of hadden al behoorlijk wat (management- ) werkervaring achter de rug) zoals te basale vragenspelen en rollenspelen vervangen door meer efficiënte en minder tijdrovende recapitulatie - momenten.

Zodoende werden de leereenheden en methodieken in de voornoemde optiek verfijnd in samenspraak met het nieuwe Nfte-trainersduo voor het najaar, Danny Bracke als hoofdtrainer en Etienne Kitenge als assistent-trainer. Deze aanpassingen werden positief geëvalueerd door de cursisten van de opleiding in Gent in het najaar en worden nu na afloop van de opleiding in Gent verder geëvalueerd in functie van de implementatie van deze opleiding in West-Vlaanderen (voorjaar 2007).

In bijlage geven we de opbouw van de haalbaarheidsstudie mee a.d.h.v. enkele powerpointpresentaties die de cursisten maakten ter verdediging van hun businessplan op de certificatedag. De laatste lesdag werd immers aangewend om de cursisten mondeling hun business- en marketingplan te laten voorstellen en verdedigen voor een jury van zelfstandigen, consultants en adviseurs van markant vzw en Nfte. De presentaties werden steeds op ongeveer dezelfde manier opgebouwd (cfr. oplijsting)

### Leermodules:

#### Keuze naamgeving bedrijf i.k.v. eerste bedrijfsconcept

- A. Persoonlijke doelstellingen (a.d.h.v. POP, persoonlijk ontwikkelingsplan)
- B. Inhoudsopgave presentatie
- C. Bedrijfsdoelstellingen
- D. Bedrijfsmissie
- E. Marktonderzoek
  - a. potentiële klanten
  - b. concurrentie
  - c. potentiële medewerkers/werknemers
  - d. SWOT-analyse (sterktes, zwaktes, opportuniteiten & bedreigingen)
  - e. marketingplan met de 5 P's
- F. Financieel plan (maandcijfers 1<sup>ste</sup> & 2<sup>de</sup> jaar)
  - a. Dienstencheques/gefactureerd:
  - b. Loonkostberekening:
- G. Planning opstart/vestiging

Voor de opleiding in Antwerpen engageerden we één van onze pilootcursisten, Hilde Schellens, die na afloop van de pilootcursus een bedrijf oprichtte met de naam Interina vzw, waarmee ze vooral coaching en ondersteuning aan starters wil bieden die een bedrijf in de huishoudelijke dienstverlening wensen op te richten. Daarnaast begon ze ook een kinderopvang na het voleindigen van de pilootopleiding. Hilde maakte al tijdens het pilootproject een goede indruk en kon ons overtuigen van haar kennis en toewijding inzake businessplanning. Zij studeerde Marketing, Toegepaste Economische Wetenschappen, Praktische Management, Pedagogie en PSS (Professional Selling Skills). Omwille van haar ruime opleidingskennis, werkervaring en economisch-financiële inzichten, wilden wij haar de kans bieden om de module 'haalbaarheidsstudie' in Antwerpen te doceren. Zij behandelt deze materie op haar eigen manier en naar eigen chronologie (van de cursusonderdelen) maar inhoudelijk komen dezelfde leereenheden aan bod als deze die Nfte in Gent aanbracht. Zoals gezegd loopt de opleiding in Antwerpen nog tot 14 december. Nadien wordt ook de inbreng van deze nieuwe docente geëvalueerd. Tussentijdse evaluatie en opvolging geven ons alvast te kennen dat de cursisten bijzonder tevreden zijn met haar aanpak.

### **2.2.3. Syntra-Vlaanderen, opleidingsnetwerk voor zelfstandigen en kmo**

Syntra Vlaanderen speelde onze vraag naar een aangepaste, kortlopend module voor de aanmaak van een businessplan (haalbaarheidsstudie incl. financieel plan en marketingplan) in eerste instantie door aan hun vestiging Syntra A-B (Antwerpen-Brabant) waarmee we in Kontich een overleg hadden. Jammer genoeg ontvingen we tot 4 maanden later nog geen concreet uitgewerkt voorstel en offerte. Zodoende zijn we uiteindelijk toch met NFTE in zee gegaan voor de uitwerking van de pilotocursus aangezien we niet konden blijven wachten op Syntra en het inhoudelijk voorstel van NFTE ons aantrekkelijk leek.

Wel behielden we, dankzij eerdere contacten binnen de ESF-themawerkgroep 'Ondernemerschap' contacten met Cathy Camertijn, Projectcoördinator van het Equal-project ENTRE bij Syntra-Vlaanderen. Omdat ze vanuit het ENTRE-project graag hun nieuw ontwikkeld screeninginstrument (om te peilen naar gedragsindicatoren en competenties van ondernemers) uittesten op vrouwelijke ondernemers, beklonken we ook met Syntra-Vlaanderen een tijdelijke samenwerking om de werkbaarheid van hun tool niet alleen via onze leden te beproeven maar ook via onze pilotocursisten (kandidaat-zelfstandig ondernemende vrouwen). Zodoende werkte Cathy Camertijn ook samen met ons aan de introductiemodule van onze opleiding waar d.m.v. zelfreflectie-oefeningen stilgestaan werd bij de kerncompetenties van een goede

ondernemer en hoe deze via screening aftoetsbaar zijn. Deze inbreng was beperkt tot 2 lessen. Herlinde Anthonissen van CENZES (cfr. infra) heeft het POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) dat o.l.v. Cathy Camertijn werd opgemaakt door de cursisten tijdens de afsluitende module 'assertiviteit/combinatie arbeid-gezin/timemanagement' aan het einde van het pilotoproject hernomen om de persoonlijke verwachtingen van de cursisten naar de opleiding af te toetsen aan hun persoonlijke realisaties/bevindingen aan het einde van de cursus.

Tijdens de opleidingen in het najaar werd deze module 'Ondernemerscompetenties' door markant vzw zelf gebracht. Hannelore Vermassen, projectmedewerker, bereidde dit opnieuw inhoudelijk voor met Cathy Camertijn van Syntra Vlaanderen. De theoretische achtergrond van deze introductie tot ondernemerscompetenties werd verder uitgediept (a.d.h.v. de uitkomsten van de literatuurstudie i.k.v. het ENTRE-project) en ook bij de oefeningen i.k.v. de aanmaak van het POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) werd langer stilgestaan.

### Leermodules:

#### **A. Introductie ENTRE-project (projectpromotor: Syntra Vlaanderen)**

- i. Projectdoelstelling
- ii. Voorstelling nieuw instrument/tool van het competentieprofiel van de ondernemer
- iii. Wat is een sleutelcompetentie?

#### **B. Wat is een competentie?**

- i. Gehanteerde definiëring

#### **C. Wie is een ondernemer?**

- i. Gehanteerde definiëring

#### **D. Ontwikkeling competentieprofiel van de ondernemer**

- i. Selectie 12 sleutelcompetenties:
  1. Competentie 1: doorzettingsvermogen
  2. Competentie 2: zelfkennis (zelfmanagement)
  3. Competentie 3: gerichtheid leren (lerende oriëntatie)
  4. Competentie 4: besef van rendement (rendementsbewust)
  5. Competentie 5: besluitvaardig (effectief organiseren)
  6. Competentie 6: toekomstig plannen (strategisch denken)
  7. Competentie 7: zelfstandigheid
  8. Competentie 8: overtuigingskracht
  9. Competentie 9: netwerken vormen
  10. Competentie 10: kansen zien
  11. Competentie 11: zicht op de markt
  - 12.+ Competentie 12: solidair en milieubewust ondernemen (sociaal ethisch handelen)

- ii. Competentiemodel met 6 + 1 domeinen:

1. Ondernemen met volle inzet
2. Vooruitziend ondernemen
3. Organiserend ondernemen
4. Doordacht ondernemen
5. Samenwerkend ondernemen
6. Kansen grijpen
7. + 7de domein: maatschappelijk verantwoord ondernemen

#### **E. Oefening 1: hoe je sterktes inzetten in je onderneming?**

#### **F. Oefening 2: Wat zijn mijn minder sterke competenties en hoe ze vermijden?**

#### **G. Ontwikkeling van je POP, persoonlijk ontwikkelingsplan**

- i. 12 sleutelcompetenties in een matrix-structuur
- ii. Persoonlijke vragenlijst i.k.v. POP:
  1. Wat is je motivatie om zelfstandige te worden?
  2. Welke competenties verhogen je kansen als zelfstandige?
  3. Welke competenties spelen minder in je voordeel?
  4. In welke situaties kan je je sterkte(s) uitspelen?
  5. Hoe ga je je zwakke punten ondervangen of compenseren?
  6. Formuleer 2 actiepunten die je tijdens de opleiding gaat uitvoeren en nadien gaat evalueren.

### **2.2.4. SVMB, het Sociaal Verzekeringsfonds voor Zelfstandigen**

SVMB engageerden we om onze kandidaat-cursisten tijdens de (pilot) cursus duiding te geven bij de mogelijke rechtsvormen (toegepast op hun toekomstig bedrijf in de huishoudelijke dienstverlening), het sociaal-juridisch statuut van de zelfstandige, de vestigingsformaliteiten en de steunmaatregelen voor een starter. Het was Karel Vrombaut, Provinciaal Coördinator SVMB-Oost-Vlaanderen, die deze opdracht op zich nam voor de pilotocursus. Dit nam een halve cursusdag of 3 lessen in beslag.

Leermodules:

#### **Hoe starten als zelfstandige?**

##### **a. Eenmanszaak of vennootschap? Vzw?**

- i. Voordelen vennootschap
- ii. Nadelen vennootschap
- iii. Voordelen & nadelen in tabeloverzicht

##### **b. Startersformaliteiten: afh. van beroep/na keuze EZ of NV/ BVBA/CVBA**

- i. Algemeen
  1. Zichtrekening openen
  2. Ondernemingsnummer aanvragen
  3. BTW-nummer activeren
  4. Diverse formaliteiten

- ii. KBO-Ondernemingsloket
  1. Ondernemingsnummer = BTW-nummer
  2. Bedoeling: administratieve vereenvoudiging
  3. Wetgeving toegang tot beroep ongewijzigd (attest Bedrijfsbeheer; bewijzen diploma/ervaring)
  4. Kostprijs: € 70

##### **c. Sociaal Statuut: aansluiting bij sociaal verzekeringsfonds (SVMB) + aansluiting bij ziekenfonds**

- i. Sociaal statuut: categorieën (hoofd- en bijberoep, gelijkstelling bijberoep, actief gepensioneerd)
- ii. Sociale bijdragen (% netto-bedrijfsinkomen, verschuldigd per kwartaal + vennootschapsbijdrage):
  1. Berekening van de bijdragen (definitieve bijdragen, voorlopige bijdragen, herzieningen)
  2. Voorbeeld inkomenstabel hoofdberoep/bijberoep
  3. Voorbeeld berekening via [www.svmb.be](http://www.svmb.be)
  4. Meewerkende echtgenoten (mini-statuuat, maxi-statuuat)
- iii. Sociale rechten:
  1. Tabel verschil loontrekkenden-zelfstandigen
  2. Pensioen (rustpensioen gezin, rustpensioen alleenstaande, overlevingspensioen)
  3. Gezinsbijslagen (1ste kind, 2de kind, 3de kind e.v., kraamgeld 1ste kind, kraamgeld 2de kind e.v., adoptiepremie)
  4. Ziekteverzekering (terugbetaling medische kosten grote & kleine risico's)
  5. Uitkering bij arbeidsongeschiktheid (2de – 12de maand, na 12de maand = invaliditeit, + na definitieve stopzetting: gelijkstelling ziekte, moederschapsuitkering)
  6. 70 dienstencheques bij bevalling

#### iv. Verzekeringen:

1. Aansprakelijkheidsrisico's
2. Bedrijfsschaderisico's
3. Persoonlijke risico's
  - a. Gewaarborgd inkomen
    - b. Vrij Aanvullend Pensioen Zelfstandigen
    - c. Groepsverzekering / Individuele pensioentoezegging
    - d. Verzekering Arbeidsongevallen (personeel)

#### v. Toelichting weblinks naar meer info

### **2.2.5. Sofim, Sociaal Secretariaat voor Zelfstandigen van Oost-Vlaanderen**

Karel Detant, medewerker van de Juridische Dienst van Sofim, lichtte toe wat er allemaal bij personeelsadministratie komt kijken en hoe de loonlast gesimuleerd kan worden (specifieke toepassing op kansengroepen en paritaire comités van toepassing op de huishoudelijke dienstverlening). Aan deze toelichting werd een halve cursusdag of 3 lesuren besteed.

#### Leermodules:

### **Tewerkstellen van personeel**

#### **I) Verplichte aansluitingen**

- a. RSZ
- b. Kinderbijslagfonds
- c. Vakantiekas
- d. Verzekering arbeidsongevallen
- e. Ontvangkantoor belastingen
- f. Externe dienst preventie & bescherming op het werk
- g. Paritair comité

#### **II) Niet verplichte aansluitingen**

- a. Beroepsvereniging
- b. VDAB
- c. Dienst Geneeskundige controle
- d. Diverse verzekeringen
- e. Sociaal Secretariaat

#### **III) Loonkost**

- a. 1ste bepaling brutoloon
- b. 2de eventueel alternatieve loonvoordelen
- c. 3de richtcoëfficiënt (brutoloon maal 1,55 – bediende; 1,65-2,10 - arbeider)
- d. Diverse steunmaatregelen
  - i. RSZ-steunmaatregelen: 1ste, 2de & 3de WN
  - ii. Doelgroepvermindering (werklozen)
  - iii. Andere

### **IV)Aandachtspunt: werknemers met vreemde nationaliteit**

- a. EU-onderdanen: onbeperkte toegang
- b. Andere: arbeidskaart/arbeidsvergunning
- c. Nieuwe EU-lidstaten: vanaf 01/06/'06 soepeler procedure bepaalde knelpuntberoepen

### **V) Sociale documenten:**

- a. Het personeelsregister & Dimona
- b. Individuele rekening
- c. Arbeidsreglement

### **VI) Afsluiten arbeidsovereenkomst**

- a. Geldigheidsvereisten
- b. Ontstentenis
- c. Vormvereisten/taalsoorschriften
- d. Arbeidsovereenkomst naargelang van de aard van de arbeid
- e. Arbeidsovereenkomst naargelang de duur van de arbeid
- f. Arbeidsovereenkomst naargelang omvangprestaties
- g. Bedingen in de arbeidsovereenkomst
  - i. Het proefbeding
  - ii. Het concurrentiebeding
  - iii. Verboden bedingen
- h. Schorsingen van de uitvoering van de arbeidsovereenkomst:
  - i. o.m. bij overmacht, zwangerschapsrust, ziekte, ...
- i. Arbeidsreglementering:
  - i. Arbeidsduur – overwerk
  - ii. Feestdagen
  - iii. Nachtarbeid
  - iv. Zondagarbeid

- j. Beëindiging van de arbeidsovereenkomst
  - i. Gemeenrechtelijke wijzen van beëindiging
  - ii. Arbeidsrechtelijke wijzen van beëindiging
  - iii. Af te leveren documenten bij beëindiging arbeidsovereenkomst

- + Uitgebreide toelichting “Sofim - Infobrochure werkgevers”
- + Uitgebreide toelichting Doelgroepvermindering “eerste aanwervingen”
- + Uitgebreide studie loon-kostprijs PC 121 Schoonmaak & ontsmetting
- + Uitgebreide studie loon-kostprijs PC 322 Erk. Onderneming buurtwerk/diensten

Toelichting dienstverlening Sofim:

- I) Loonberekening
- II) Dimona-aangiften
- III) DMFA-aangiften
- IV) Sociaal-juridisch advies
- V) Afleveren & invullen sociale documenten

### **2.2.6. Accor Services, het uitgiftebedrijf van de dienstencheques.**

Accor Services werd ook gevraagd om tijdens de introductiemodule het dienstencheques - systeem toe te lichten. Deze samenwerking kwam er na deelname aan de conferentie 'Inzet alle talent' (Brussel, 23/02/'06) waar we door Amazone werden gevraagd om een workshop in te richten onder de titel 'En als we met z'n allen uit werken, wie runt dan ons huishouden?' (cfr. ppt-handouts in bijlage). Naast onze voorstelling van het Home Managers – project, waarvan 1 van de doelstellingen de facilitatie van de combinatie arbeid-gezin is, stelde Accor tijdens diezelfde workshop ook haar dienstverlening voor. Wij hielden nadien contact met Dominique Schaub van Accor Services en hij was bereid zijn medewerking te verlenen aan onze pilootcursus. Het werd uiteindelijk Elisabeth Salaets, Verantwoordelijke Cel Dienstencheques van Accor Services, die de toelichting tijdens de pilootcursus verzorgde (3 lessen).

Leermodules:

#### **1) Wat is het dienstenchequesysteem?**

- i. Creatie 25 000 nieuwe arbeidsplaatsen
- ii. Bestrijding zwartwerk
- iii. Huishoudelijk werk tegen voordelig tarief via erkende ondernemingen
- iv. Kostprijs consument: € 6,70/dienstencheque-uur (€ 4,63 na fisc. aftrek)
- v. Federale overheid betaalt aan onderneming verschil tussen

aankoopprijs en terugbetalingswaarde (= € 21)

#### **2) Toegelaten activiteiten:**

- i. Schoonmaak, was - en strijk, naaiwerk, maaltijdbereiding, boodschappen, strijkatelier, transport van minder mobiele
- ii. Bedoeld voor de privé-sfeer

#### **3) Legale aspecten:**

- i. Geregeld via wet voor buurtdiensten en - banen (20 juli 2001)
- ii. KB betreffende dienstencheques (22 dec. 2001)

#### **4) Veiligheid & welzijn op het werk:**

- i. Gezonde en veilige arbeidsomstandigheden
- ii. Enkele handige tips: rondleiding, afspraken, individuele bescherming, materiaal...

#### **5) Evaluatie van het dienstencheque-systeem (mei 2005)**

- i. Tevredenheidsgraad van de gebruikers
- ii. Tevredenheidsgraad van de werknemers
- iii. Tevredenheidsgraad van de erkende bedrijven

= markant vzw bracht ook in zelfbeheer een eigen synthese van het 2de evaluatierapport van het Dienstencheque – systeem (cfr. introductiemodule opleidingen najaar)



### **2.2.7. GENZES, de managementacademie van de persoonlijke coach / bedrijfsconsulente Herlinde Anthonissen**

Herlinde Anthonissen engageerden we om een opleiding assertiviteit te voorzien in de opleidingsmodules. Omdat we ook rekening wensten te houden met de nood aan enkele vrouwvriendelijke tools / instrumenten, werd door GENZES ook stilgestaan bij een evenwichtige combinatie arbeid - gezin en hoe 'Zelfmanagement' -o.m. via aandachtstraining- de kandidaat-zelfstandige hierin kan helpen. Onze pilootcursisten kregen deze module tijdens een volledige cursusdag of ongeveer 6 lesuren aangeboden.

Deze module werd positief geëvalueerd na de pilootcursus waardoor we ook voor de 2<sup>de</sup> en 3<sup>de</sup> opleiding in het najaar, zowel in Gent als Antwerpen, de samenwerking verder zetten. Herlinde Anthonissen nam op onze vraag naast de door haar uitgediepte oefeningen in zelfreflectie/ zelfmanagement, ook opnieuw het POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) ter hand. De cursisten stelden dit plan op tijdens de introductiemodule over "Ondernemerscompetenties" (i.s.m. Syntra Vlaanderen, cfr. supra). We vonden het interessant om bijna aan het einde van de cursus terug te grijpen naar dit POP, zodat we de cursisten konden confronteren met de evolutie (in inschatting van hun eigen vaardigheden/competenties) die ze konden erkennen in de loop van de opleiding.

Leermodules:

**A. Oefening: wat wil je bereiken door te participeren aan deze opleiding? Beschrijf in één zin je meest fundamentele motief om nu, hier te zijn.**

- a. Kader 1
- b. Kader 2
- c. Kader 3
- d. Kader 4
- e. Kader 5

**B. Duiding bewustzijnsontwikkeling**

- a. Onbewust versus bewust
- b. Gehanteerd worden versus hanteren
- c. Re-actie versus actie
- d. Lijden versus leiden
- e. Zelfmanagement

**C. Het samenspel van ervaring en overtuiging**

**D. Oefening in perceptie en receptie vanuit mentale focus**

### **BEGELEIDINGSACTIVITEITEN**

De voorbereiding op het natraject, met name de opvolging van de cursisten tijdens de formele opstart van hun bedrijf, was een resultaat van de nauwe samenwerkingsverbanden met onze projectpartner Vokans vzw en onze ad hoc opleidingspartners. De concrete opvolging (faciliteren, sturen & adviseren bij de concrete vestigingsformaliteiten) gebeurt voornamelijk door CEZOV/markant vzw (als algemeen intermediair facilitator o.m. voor de introductie in de netwerken & doorverwijzing naar steunverlenende instanties); door de startcentra Sociale Economie (begeleiding erkenningsprocedures, invoegmaterie en feedback gedurende eerste opstartjaren) en uiteraard ook door onze projectpartner Vokans, die jobcoaching voorziet voor de toekomstige werknemers (Home Managers) van de zelfstandigen.

Geplande aanvullende begeleidingsactiviteiten markant vzw:

E-forum: Op aanvraag van onze (pilot)cursisten wordt momenteel gewerkt aan de creatie van een e-forum op onze website [www.markantvzw.be](http://www.markantvzw.be). Alle afgestudeerde cursisten zullen er via een log met elkaar in contact kunnen treden voor ervaringsuitwisseling. Op datzelfde e-forum zullen wij ook links naar en toedracht bij actuele informatie lanceren. Tenslotte zal op deze webpagina's gratis publiciteitsruimte aangeboden worden aan de nieuw opgestarte zelfstandige vrouwen om online hun bedrijf (in de huishoudelijke dienstverlening) te kunnen promoten en potentiële klanten en medewerkers te werven.

Nationale & transnationale netwerkevents: Zoals eerder vermeld, worden onze afgestudeerde cursisten geïntroduceerd in onze bestaande netwerken: de B-Win-netwerken (Business Women in Networking) en lokale afdelingswerking met ZOV-activiteiten of specifieke activiteiten voor zelfstandig ondernemende vrouwen). Via deze vrouwen-netwerken worden zij ook uitgenodigd om te participeren aan gemeente netwerkevents i.s.m. partnerorganisaties. Tenslotte worden onze cursisten ook betrokken bij het transnationale luik van dit Equal-project, met name de meetings in binnen- en buitenland met onze transnationale partners die in analoge projecten opleidings- en begeleidingsactiviteiten ondernemen. Vooral in functie van ervaringsuitwisseling d.m.v. business trips en testimonials willen we onze zelfstandige vrouwen mee laten proeven van de Europese “best practices” in dit domein.