

# DUURZAAM HR, INCLUSIE EN MAATWERK

## OVER WAARDEGEDREVEN ONDERNEMEN EN OPERATIONAL EXCELLENCE

24 11 2022

Prof. Dr. Hans Verboven (Universiteit Antwerpen / Sustacon)



# WIE BEN IK ?

- OPRICHTER SUSTACON & SUSTALAB
- DEELTIJDS DOCENT  
DUURZAAMHEIDSMANAGEMENT EN  
BEDRIJFSETHIEK (UANTWERPEN)
- ADVISEUR FAMILIALE BOUWBEDRIJVEN
- ACADEMISCH STERK MAAR VOORAL HANDS-  
ON
- VOETEN OP DE WERF – ACHTERGROND IN  
DE BOUW EN HOUT
- AUTEUR BETER ONDERNEMEN BOEK



## Episode #9: Hans Verboven

December 10, 2021



Hans is founder and owner of Sustacon. With Sustacon he advises Flemish family businesses on (among other things) strategy, organisational development and sustainability. They specialise in advising companies to work more sustainably in the construction sector, but they also advise companies in other sectors. Besides his work at Sustacon, Hans is a part-time professor of Corporate Social Responsibility and Business Ethics at the University of Antwerp. For more information, please visit <https://www.sustacon.me/>

Companies like Foodmaker are fully optimised because they have a controlled production environment: they can control every part of it. Whereas a construction project is typically a collaboration of many partners with teams that usually only work in that constellation once in their lives: it is a relay of imperfection!



## MEER WETEN, ZIEN EN LUISTEREN?

- PODCAST :  
<https://en.baoliving.com/podcast/aflevering-9-hans-verboven-sustacon>
- INNOVEREN IN DE BOUW KEYNOTA (SMARTYARD)  
<https://www.youtube.com/watch?v=kQLQKdx7CdU>
- BOOST BOUW LIMBURG VISIE:  
[https://www.youtube.com/watch?v=HL\\_O-xA2Stc](https://www.youtube.com/watch?v=HL_O-xA2Stc)

# AGENDA

1. DUURZAAM HR, PURPOSE, WAARDEN EN MOTIVATIE
2. BEST PRACTICE: MANUS

**WINST IS VOOR BEDRIJVEN ZOLAS  
ZUURSTOF VOOR MENSEN.  
HET IS NODIG OM TE OVERLEVEN,  
MAAR NIET DE REDEN TOT  
BESTAAN.**

# WERK IS PURPOSE

## IKIGAI



**WAT ALS DAT NIET GOED ZIT ?**

# SYMPTOMEN VAN HR-ISSUES IN ORGANISATIES WAAR WAARDEN, BETROKKENHEID, VERWACHTINGEN EN ZIN NIET GOED SAMENSPOREN

- Drastische transformaties in de organisatie (overnames, fusies, herstructureringen, nieuw management, ...)
- Regelmatige storingen in het productieproces of de dienstverlening
- Kwaliteitsproblemen
- Productiviteitsverlies
- Conflicten op de werkvloer
- Een slechte werksfeer
- Rekruteringsproblemen
- Hoog verloop
- Meer vervroegde uittrede
- Verminderd engagement
- Ontevredenheid
- Jobonzekerheid
- Regels die onvoldoende worden nageleefd
- Desinteresse om bij te scholen
- Problemen om gekwalificeerd personeel te vinden
- Veel arbeidsongevallen of bijna-ongevallen
- Hoog ziekteverzuim bij (bepaalde groepen van) werknemers
- Gezondheidsproblemen
- Stress klachten/Burn-out

**KUNNEN WE DAT THEMA  
GESTRUCTUREERD AANPAKKEN IN  
BEDRIJVEN ?**



# WAT IS HR ?

Het geheel van plannen en acties die als doel hebben om:

- De juiste mensen aan te werven,
- Werkgedrag te beïnvloeden in positieve zin,
- Vaardigheden van werknemers te ontwikkelen,
- Werknemers aan te moedigen om hun capaciteiten en vaardigheden ten volste te benutten,
- Werknemers te motiveren



Economische toegevoegde waarde van werknemers

Persoonlijke interesses en bekommernissen van werknemers.



# WAT ZIJN DE MATURITEITSNIVEAUS ?



## Operationeel HRM

Wettelijke regulering,  
dagdagelijkse onderwerpen  
over HRM

Contracten  
Loon  
Vakantie  
Ziekte  
...



## Strategisch HRM

Beslissing gebaseerd op HR-  
metrics

Absenteïsme  
Werklast  
Diversiteit  
RD/FTE  
...



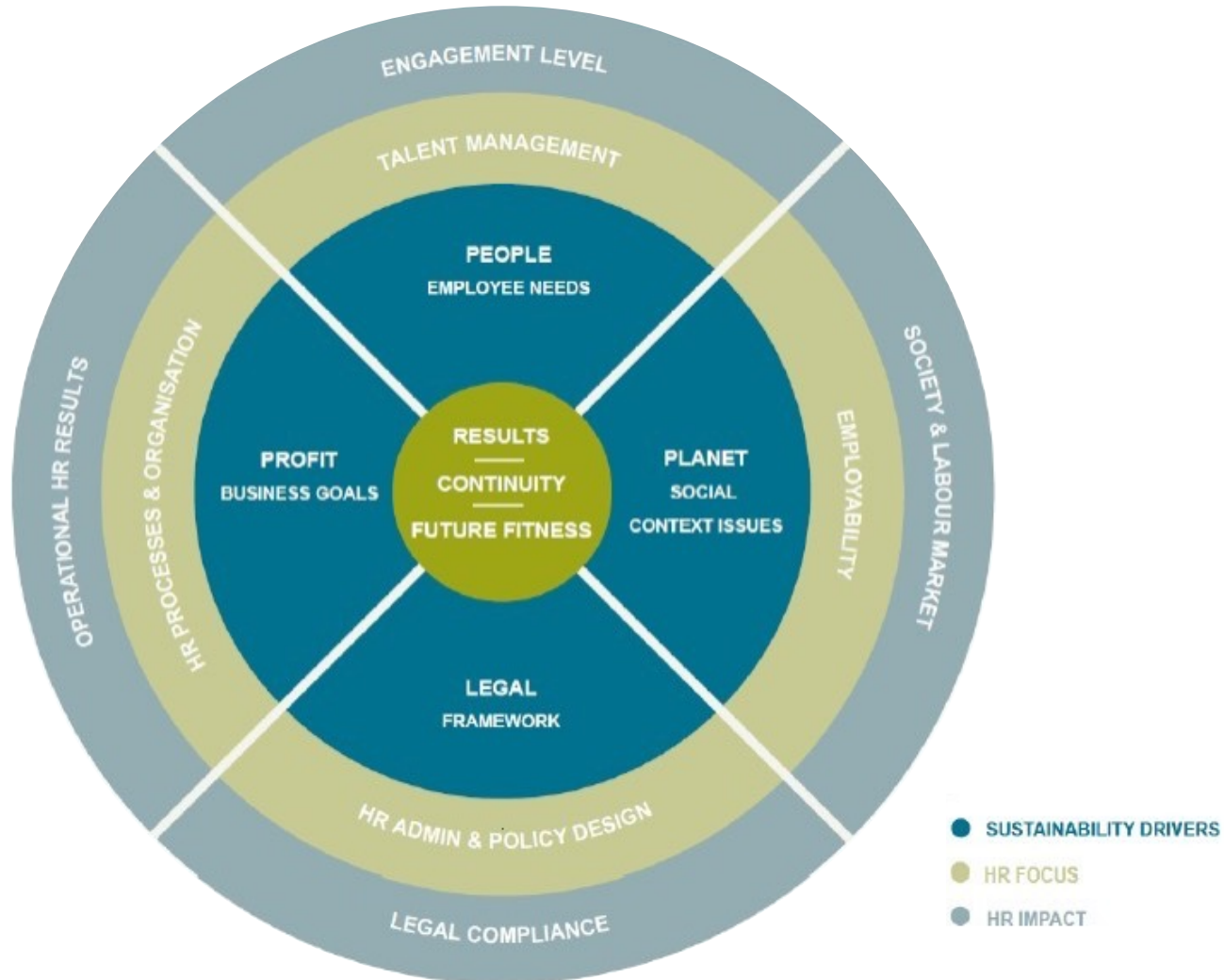
## Duurzaam HRM

Beslissingen met Tripple  
Bottom Line als startpunt

Menselijk kapitaal  
Organisatie  
Maatschappij



# WAT IS DUURZAAM HR ?



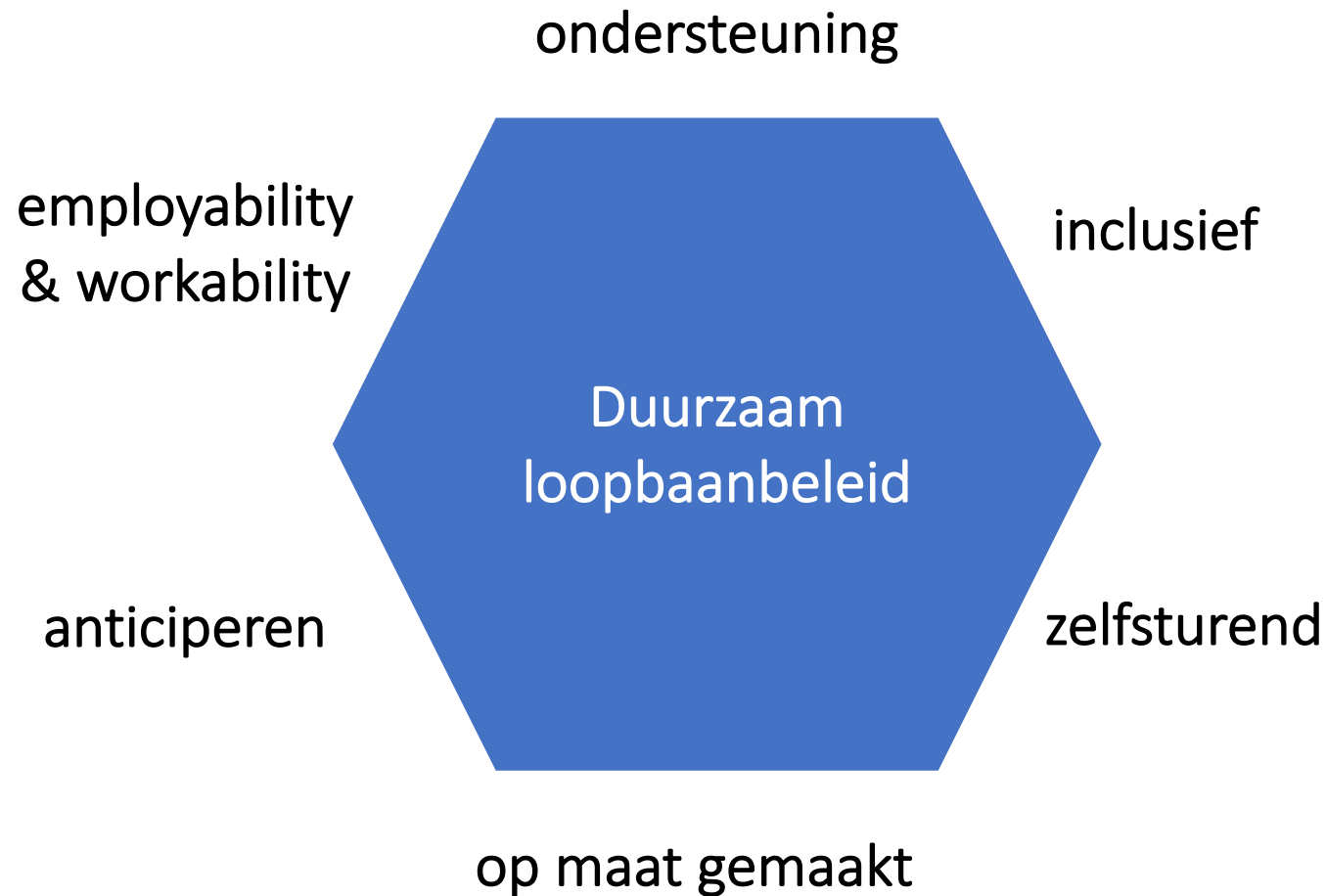
Duurzaam HRM verzoent:

- Organisatorische doelstellingen
- Eisen en verwachtingen van het personeel
- Maatschappelijke context
- Juridische context



Continuïteit  
&  
Lange termijn focus

# EEN DUURZAAM LOOPBAANBELEID



Een loopbaan waar de werknemer in samenspraak met de werkgever zijn competenties ontwikkelt om zowel op korte als op lange termijn 'employable' te blijven.



**EN MAKEN !**

# TWEE CARRIEREMODELLEN



## Lemon carrière

- Maak een carrière (verticale status)
- Vaste rollen, verantwoordelijkheden en loopbaan
- Naargelang het plan
- Gelimiteerd aantal werknemers
- 'Squeeze'



## Horizon carrière



- Horizontale carrière
- Eliminatie en transversale rotatie
- Flexibiliteit en zelfsturing
- Grenzeloze organisatie
- Engagement en passie

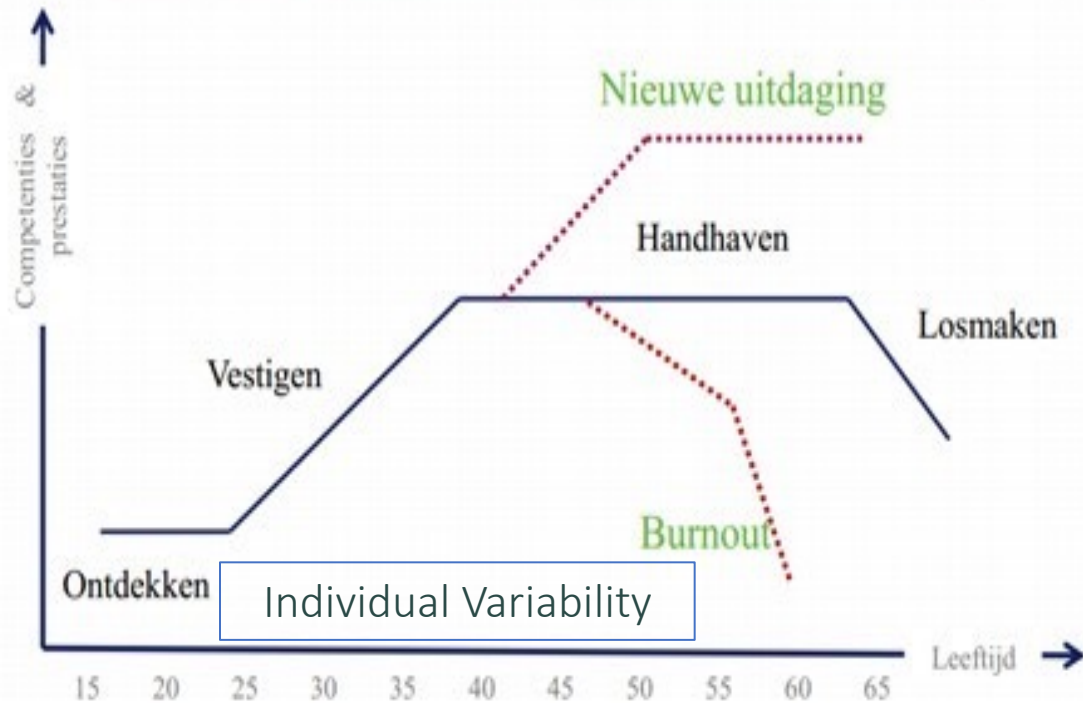
# EVENWICHT

- Persoonlijk karakter
- Ontwikkeling en steun van werknemers
- Teamwerk & consultatie
- Getrouwheid
- Vertrouwen
- Betrokkenheid
- Consensus

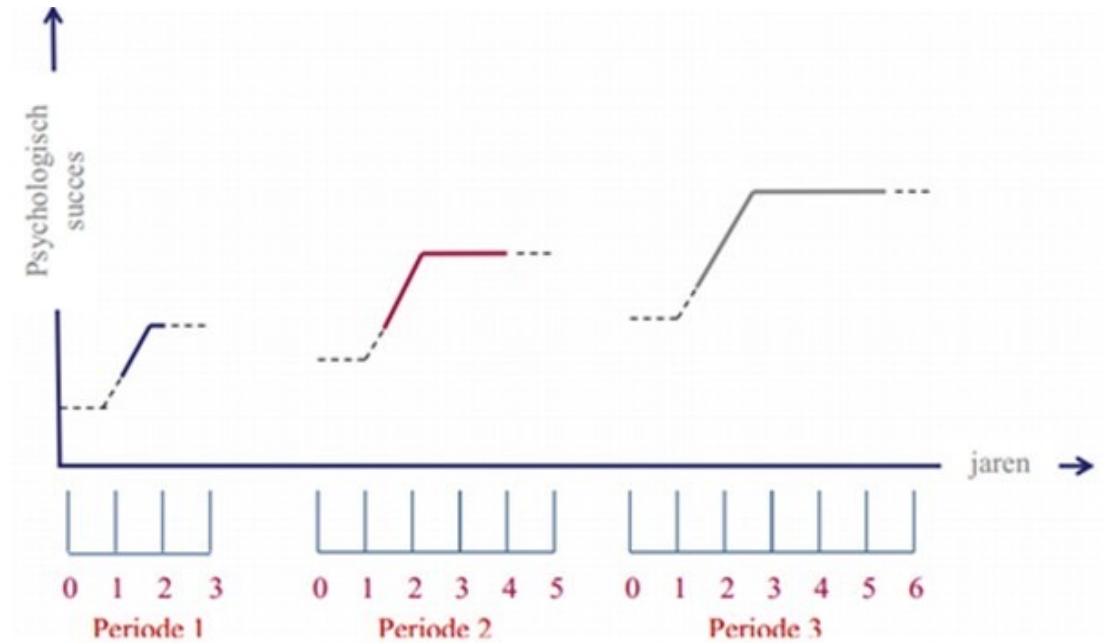


- Dynamische ondernemingsgeest
- Initiatief nemen
- Risico's en nieuwe uitdagingen
- Innovatie & verkenning
- Trendzeters

# TALENT DOEN GROEIEN



**Klassieke carrières**  
We ondergaan dit eenmaal



**“Project” carrières**  
Ondergaan dit geregeld

**WAT KOST EEN GEBREK AAN  
BETROKKENHEID EN  
MEDEWERKERSVERLOOP ?**





## **Dit is Linda - accountbeheerder**

- Linda is uitgekeken op haar routinetaak. Ze wil graag af en toe ander taken doen. Het presenteïsme-beleid stoort haar. Ze vindt onvoldoende gehoor bij haar leidinggevende,
- Linda geraakt gedemotiveerd en valt uit met een burn-out voor 30 dagen.
- De directe kost voor het bedrijf bedraagt 5.507 €



- De collega's in haar team moeten de afwezigheid van Linda opvangen. Zij werken harder. Dit kost 3.689 € aan overuren en het werk blijft wat liggen.
- Lorenz, een directe collega van Linda kan het niet meer opbrengen om in te springen. Lorenz laat het wat hangen. Hij heeft zich al een aantal maandagen ziek gemeld. Dit kost 750 €
- De sfeer in de unit is slecht. Iedereen klaagt over werkdruk. Bert, de unit manager en de beste kracht, geraakt ondergesneeuwd en is het beu brandjes te blussen. Hij neemt ontslag.
- Men zoekt een vervanger voor Bert. De aanwerving en training van Tessa kost 15.000 €. Maar het duurt maanden voor ze echt ingewerkt is.
- Klanten beginnen te klagen. Leveringen komen te laat en worden slecht gefactureerd. Ze haken af. De omzet van de unit daalt met 15% en de kost voor niet kwaliteit stijgt met 12 %. Dit kost 45.000 €.
- Dit alles had voorkomen kunnen worden.



# Happy Linda

*KOST VAN NIETS DOEN VOOR LINDA:*

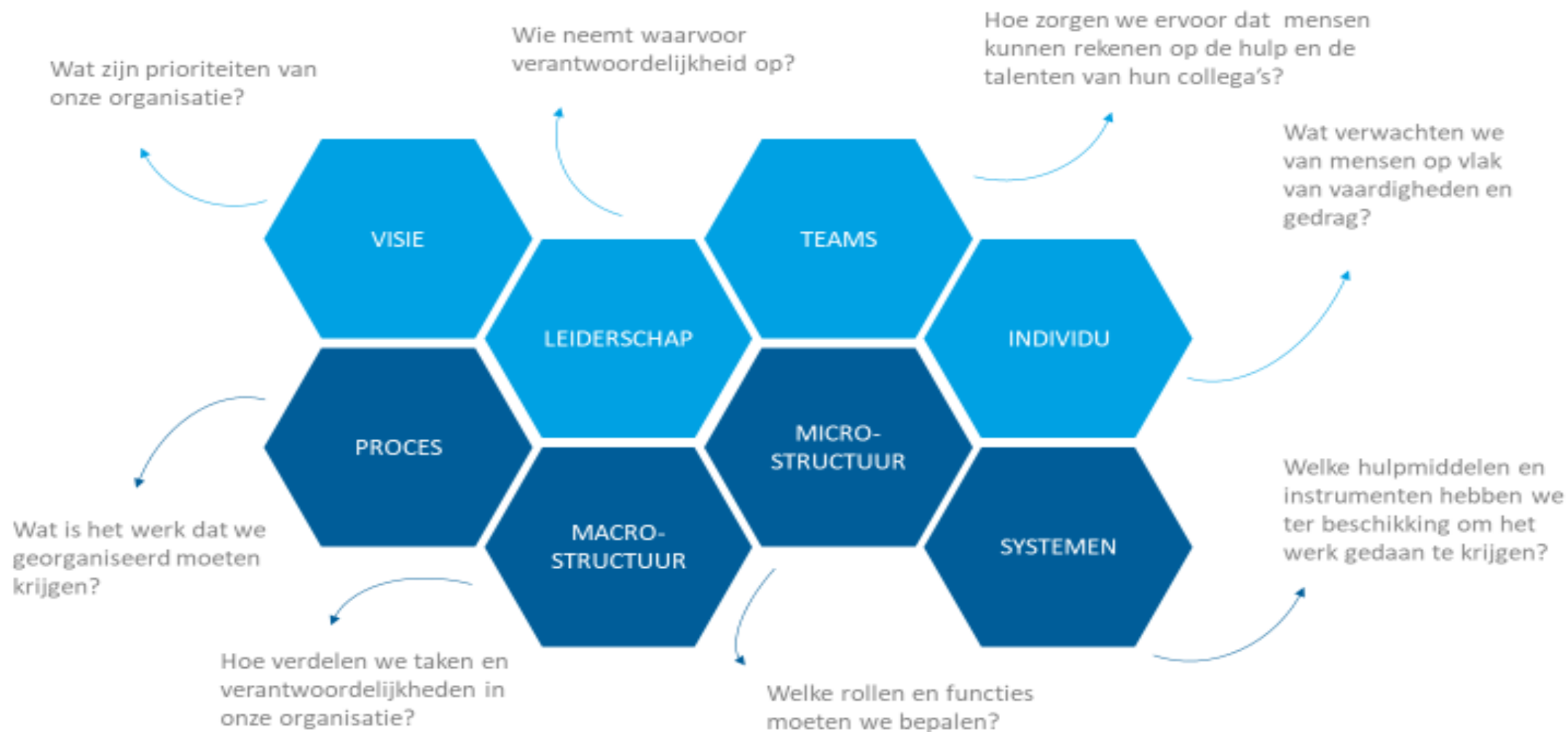
**69.696 €**

*KOSTPRIJS OP TIJD IETS DOEN VOOR LINDA BV:*

- COACHING : 2.500 €
- TELEWERK UITRUSTING : 750 €
- AANPASSING FUNCTIE / JOBCRAFTING EN OUTPUTMANAGEMENT = 4.000 €
- GIVE A DAY TO SOCIETY 5% : 250 € PER MAAND OF 3.000 JAAR

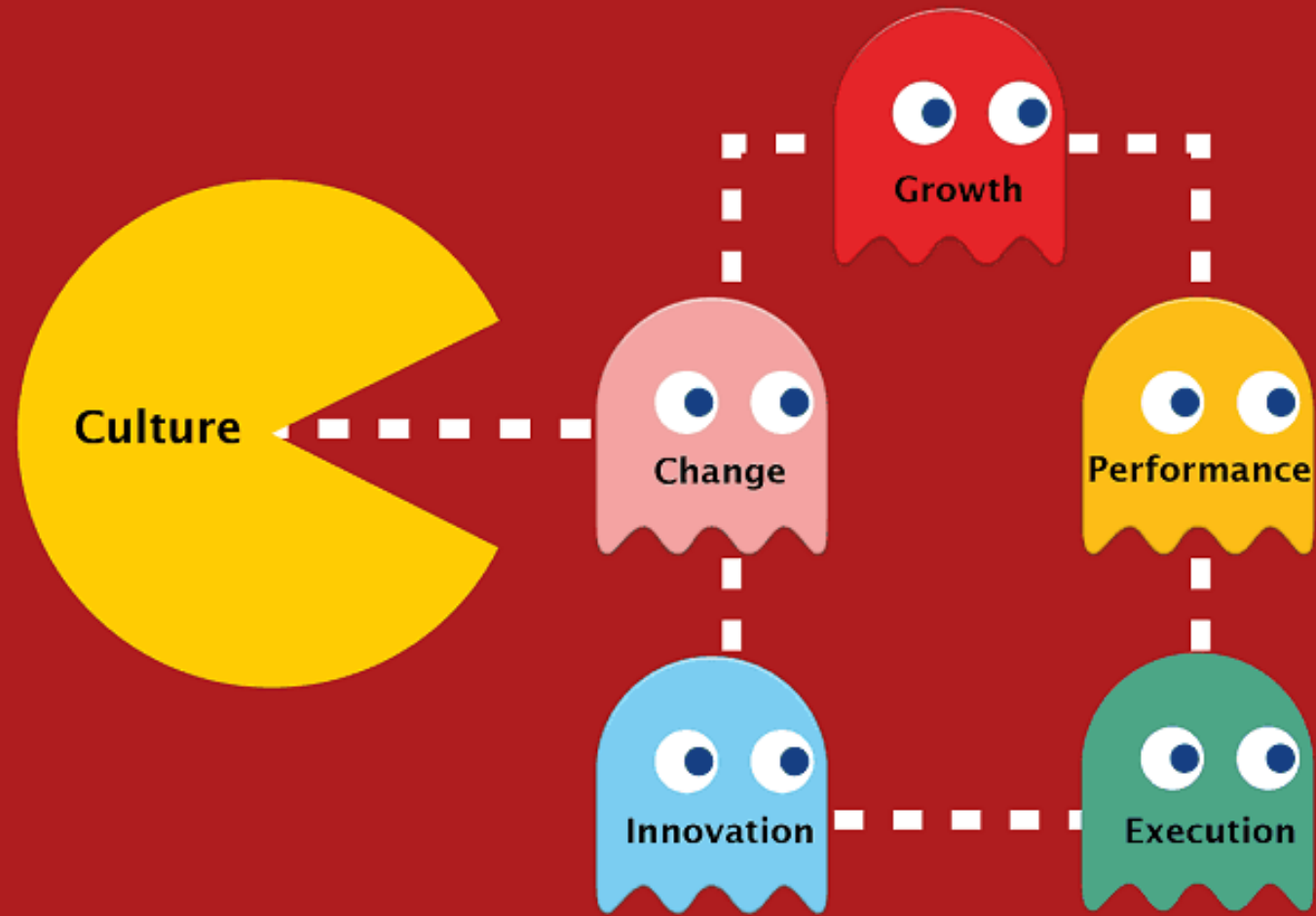
TOTAAL = **10.250 €**

**Wij maken de business case !**



**WINST IS VOOR BEDRIJVEN ZOLAS  
ZUURSTOF VOOR MENSEN.  
HET IS NODIG OM TE OVERLEVEN,  
MAAR NIET DE REDEN TOT  
BESTAAN.**

# Organizational culture eats strategy for breakfast, lunch and dinner



**LESSEN VOOR LEIDINGGEVENDEN.**

**NIET SIMPEL ...**

## Creating an effective culture:

- Rol van de CEO
- Iedereen telt mee
- Betrekken zorgt voor betrokkenheid.

## Netto positief leiderschap:

Definitie van Polman en Winston

- 5 cruciale eigenschappen
- Een zinvol doel hebben, plus plichtsbesef en dienstbaarheid
- Empathie: veel mededogen, nederigheid en menselijkheid
- Een bovengemiddelde hoeveelheid moed, waarvoor hoofd en hart nodig zijn.
- Kunnen inspireren voor een gemeenschappelijk doel en moreel leiderschap tonen
- Open oog voor transformationele partnerschappen
  
- Netto positief gaat over het terugvinden van onze menselijkheid in het werk
- Trage vragen voor netto positieve leiders:
  - Wat kan ik doen om de wereld te verbeteren?
  - Wat zijn de grenzen en beperkingen van de wereld?
  - Waar schieten wij als mensheid tekort?





## THE FUTURE OF WORK: LESSEN VOOR LEIDINGGEVENDEN

1. Productiviteit en welzijn zijn alleen mogelijk als werknemers de vrijheid en flexibiliteit hebben om te kiezen.
2. Leidinggevenden moeten tijd investeren in (a) het begrijpen van ieders individuele verwachtingen en (b) het afstemmen van verwachtingen.
3. Teamactiviteiten, routines en gewoonten moeten expliciet ter discussie worden gesteld.
4. Gebruik niet het excuus "we hebben het altijd zo gedaan".
5. Zorg voor regelmatige sociale interacties.



## THE FUTURE OF WORK: LESSEN VOOR LEIDINGGEVENDEN

1. Effectief leiderschap in hybride omstandigheden vereist nieuwe vaardigheden.
2. Zowel relatiegericht als taakgericht leiderschap heeft positieve effecten op de teamprestaties.
3. Een belangrijk aandachtspunt voor organisatieleiders moet zijn het creëren van organisatieoverschrijdende relaties en samenwerking.
4. Een dynamische Team of Teams aanpak en een organisatie rond waardestromen, die samenwerking met andere partijen bevorderen, lijken hiervoor het meest geschikt.
5. Nieuwe manieren van werken en de toekomst van werk zijn nu C-Suite onderwerpen van het hoogste belang.



## THE FUTURE OF WORK: CONCLUSIE

- Werk wordt niet meer zoals het was vóór de pandemie...
- Thuiswerken zal blijven groeien naarmate de technologie verbetert.
- Inclusieve, toegankelijke en duurzame werkomgevingen moeten worden bedacht.
- We zullen leren van een ongekend niveau van experimenten met werkmodellen.
- De toekomst is onzeker en vol mogelijkheden.



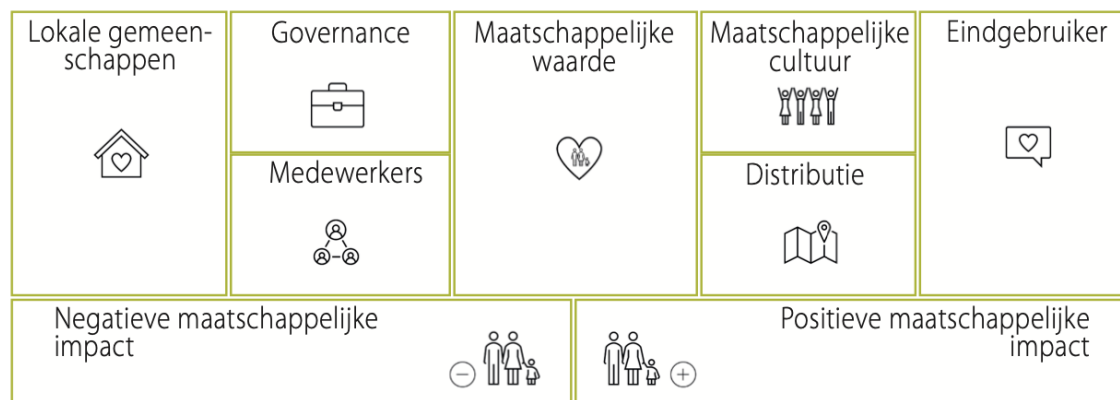
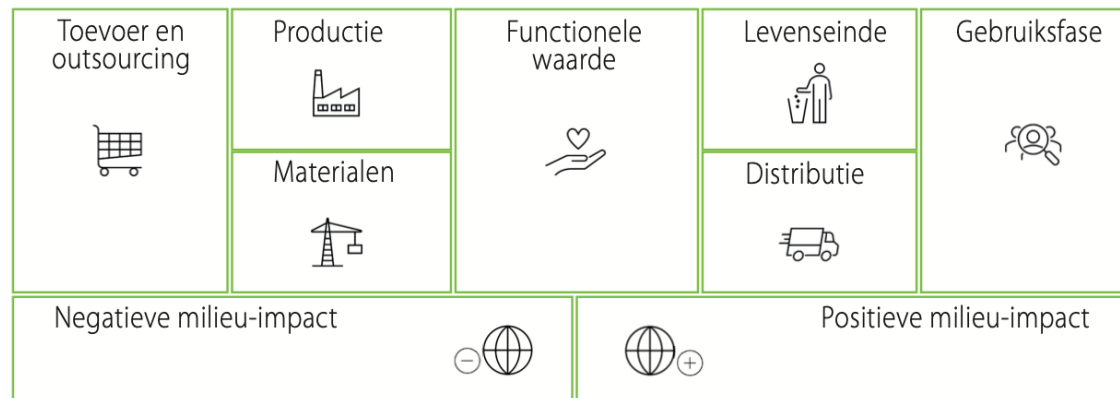
**VERTROUWEN EN MOED ZIJN  
NODIG. IN JEZELF EN IN DE ANDER.**



"Ik heb het nog nooit gedaan,  
dus ik denk dat ik het wel kan"

**ECONOMISCH OMDENKEN VAN  
WINST NAAR WAARDE.**

# Triple layered Business model





# BEST PRACTICE

Manus, meer dan handen





# Wat is MANUS?

Manus is een **maatwerkbedrijf**, een **LDE – bedrijf**, een **Brussels Sociaal Economie bedrijf**

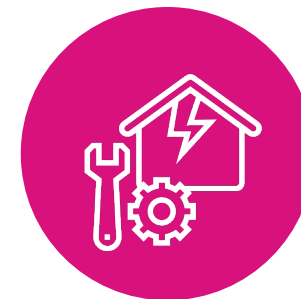
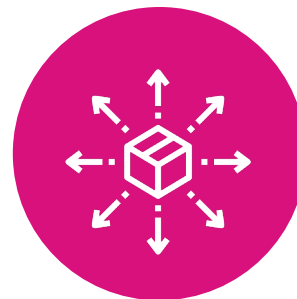
- Met meer dan 15 jaar praktijkervaring is Manus een referentie in de sociale economie
- Wij leveren een duidelijke sociale meerwaarde
- Wij geven onze medewerkers een extra duwtje om door te stromen naar de reguliere arbeidsmarkt



# Activiteiten

- Wij leveren manueel werk voor **schoonmaak, groenonderhoud, logistiek en renovatie**
- Onze Manussers zijn graag gezien omdat ze werken aan een aangename, propere en veilige werk- en leefomgeving
- Manus streeft een uitmuntende kwaliteit na in zijn dienstverlening. We gebruiken hiervoor een eenvoudige formule:

Tevreden medewerkers + kwaliteitsvolle bedrijfsvoering  
= tevreden klanten



# Onze strategie voor de toekomst

## 1. Financieel solide door gezonde groei

- Positief resultaat om te investeren in groei
- Spreiding van onze klanten (2/3 privé, 1/3 via publieke aanbesteding)
- Diversificatie activiteiten (nieuwe niches)

## 2. Operationele uitmuntendheid

- Dienstverleningsniveaus naar klanten nog verbeteren
- Utrol QforWSE en ISO 9001 kwaliteitsmanagementsystemen
- Efficiënte Manus-teams aangestuurd door een ploegverantwoordelijke
- Veilig en gezond op het werk

## 3. Opleidingsaanbod verbeteren

- Persoonlijke opleidingsplannen voor iedereen
- Nog meer omkadering van de werknemers
- Uitbreiden partnerschappen



# Missie en visie van Manus

*De missie en visie van Manus luidt:*

*“Manus is een bedrijf dat werkt in de domeinen groen, schoonmaak, renovatie en logistiek maar al wie extra handen nodig heeft, kan op ons rekenen.*

*Kwaliteit en duurzaamheid gaan hierbij hand in hand met sociaal ondernemen.*

*Manus investeert volop in de professionele en persoonlijke ontwikkeling van zijn medewerkers. Een job bij Manus betekent voor onze arbeiders een start naar een nieuwe carrière.”*

# Team

- Directieleden
- Regiomanagers
- Werfleiders
- Ploegverantwoordelijken
- Doelgroepmedewerkers
  
- En ondersteunende diensten



# Werk aan je competenties met de Manus ID



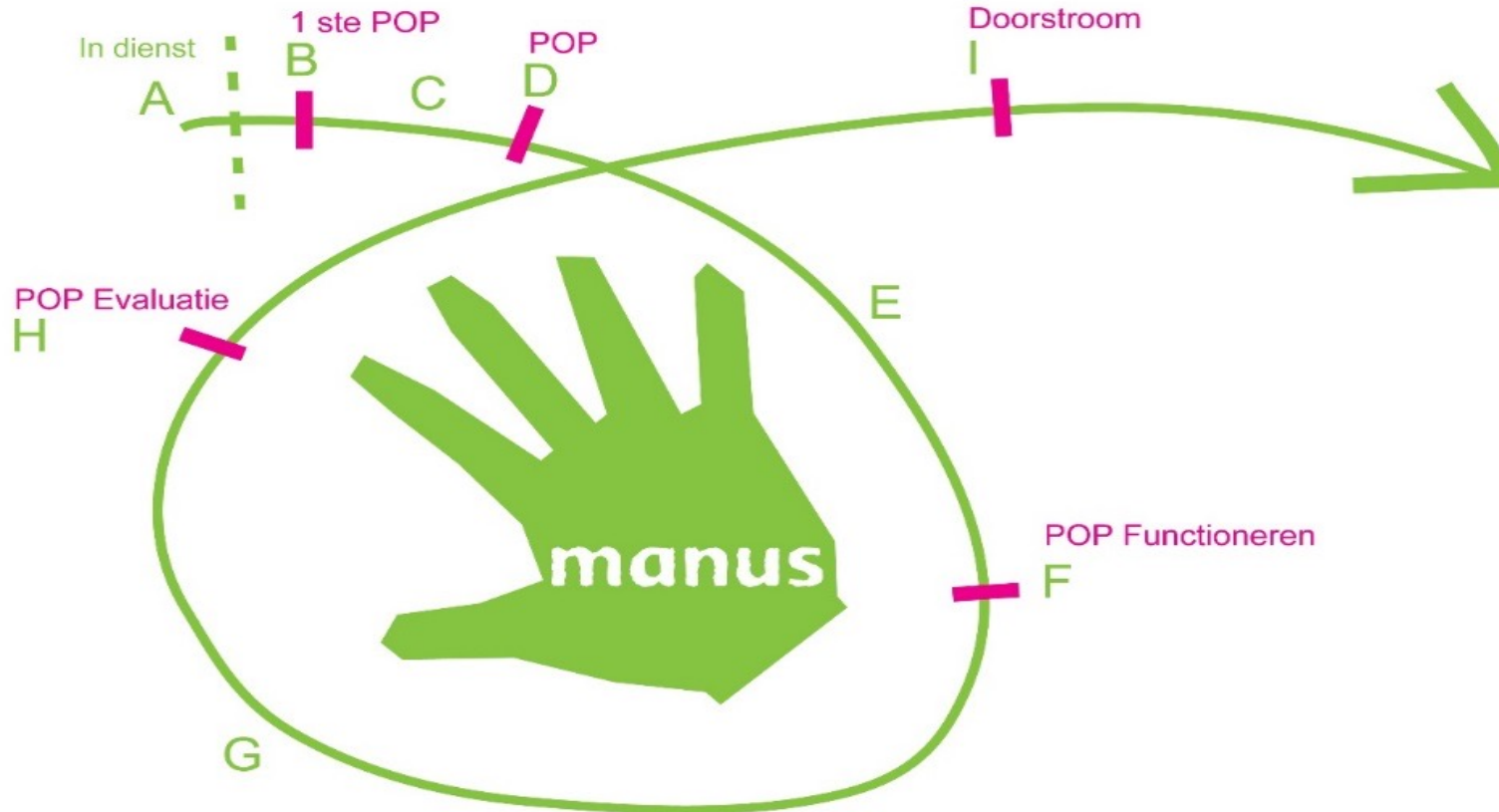
# Typisch Manus: Doorstroom voorop!

Manus is een **doorstroombedrijf**

- Iedereen die bij Manus werkt, is ervan overtuigd dat Manus geen eindstation is
- Alle medewerkers, werfleiders en de directie zorgen er samen voor dat onze Manussers doorstromen naar een job in de reguliere economie
- Via een persoonlijk ontwikkelingsplan, opleidingen, professionele begeleiding en een gemotiveerde omkadering, stomen wij onze medewerkers klaar om een doorstart te maken



# Typisch Manus: Begeleidingstraject



A  
Basis-assessment  
Voor indiensttreding  
Theoretisch luik:  
Verantwoordelijke W&S tijdens  
sollicitatiegesprek adhv vragenlijst

In dienst

1ste en 2de week proefperiode  
Praktisch luik:  
Peter / meter adhv observaties op de  
werkvloer

Leerkracht Nederlands adhv intakegesprek

B  
1ste POP  
Na proefperiode van 14 dagen

Evaluatie proefperiode ter vervollediging  
basisassessment

F  
POP Functioneren  
Na 6 maanden in dienst

G  
Observeren scores & bijsturen  
Opleiding doorstroomgericht  
6 volgende maand

C  
Observeren scores & bijsturen  
3 volgende maanden

D  
POP  
Na 3de maand in dienst

E  
Observeren scores & bijsturen  
Opleiding sectorgericht  
3 volgende maanden

H  
POP Evaluatie  
Na 1 jaar in dienst

I  
Doorstroom  
Niet klaar voor doorstroom?  
Terug naar E

Meer info  
Handige documenten



# Doorstroom, kill your darlings ...

instapniveau

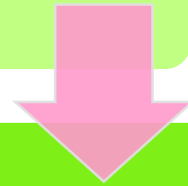
**beginner**

werkniveau

**gevorderde**

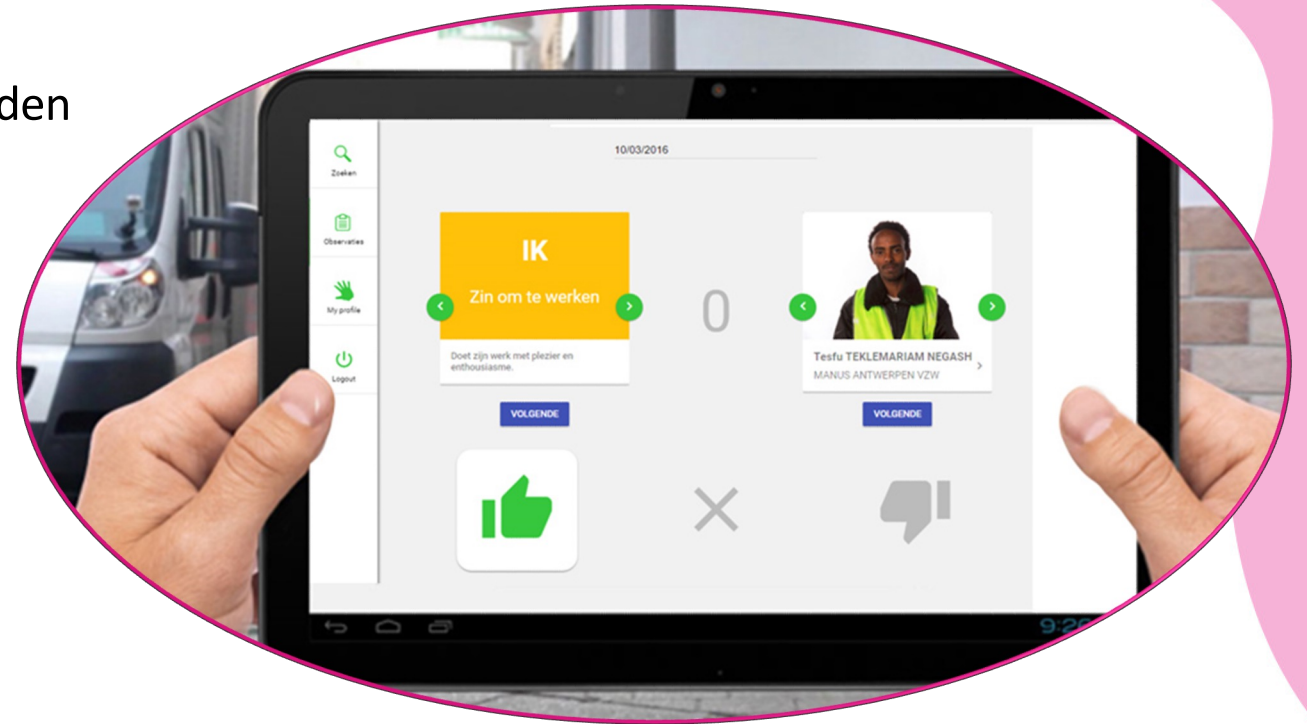
doorstroomniveau

**expert**

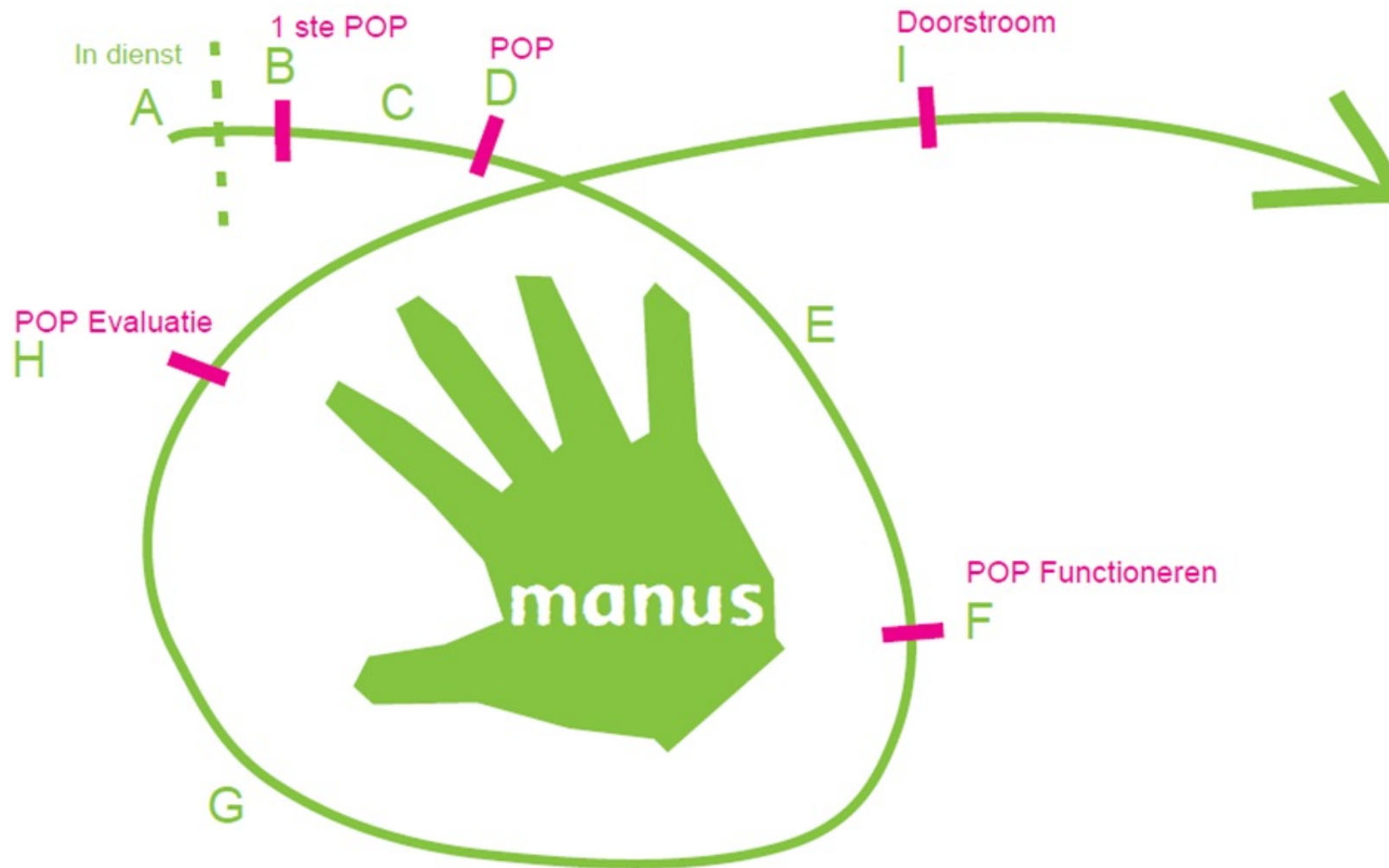


# De doorstroomstandaard

- **Doel:** alle doorstromers beoordelen via dezelfde criteria en methodologie
- Werken via een **onderbouwde systematiek om te observeren en scoren**
- In samenspraak met privébedrijven “ Wat vinden JULLIE belangrijk?”



# MANUS-TRAJECT



# Doorstroomcompetenties

## KERNCOMPETENTIES

- 1) Kennis van het Nederlands
- 2) Voorkomen
- 3) Zelfcontrole
- 4) Motivatie
- 5) Leerbereidheid
- 6) Omgaan met regels en afspraken
- 7) Samenwerken met collega's
- 8) Samenwerken met leidinggevende(n) – Omgaan met gezag
- 9) Samenwerken met derden –Klantvriendelijkheid
- 10) Verantwoordelijkheid
- 11) Veiligheid
- 12) Respect – Diversiteit
- 13) Flexibiliteit – Aanpassingsvermogen
- 14) Zelfstandigheid
- 15) Werktempo

**= BASIS  
voor  
iedereen**

# Doorstroomcompetenties

## TECHNISCHE COMPETENTIES

- 1) Kwalitatief werken
- 2) Problemen signaleren
- 3) Werkinzicht
- 4) Materiaalkennis
- 5) Zorg voor materiaal
- 6) Onderhoud en kennis van machines

**SECTOR  
BEPAALD**

03/17/2016

IK

Zelfcontrole

Vertoont geen uiterlijke kenmerken die kunnen wijzen op alcohol- of drugsgebruik.

VOLGENDE



## Observaties in de laatste 24 weken



**IK**  
Nederlands

4 0 0

**IK**  
Voorkomen

2 0 0

**IK**  
Zelfcontrole

1 0 0

**IK**  
Zin om te leren

1 1 0

**IK**  
Zin om te werken

1 0 0

**ANDER**  
Omgaan met gezag

2 0 0

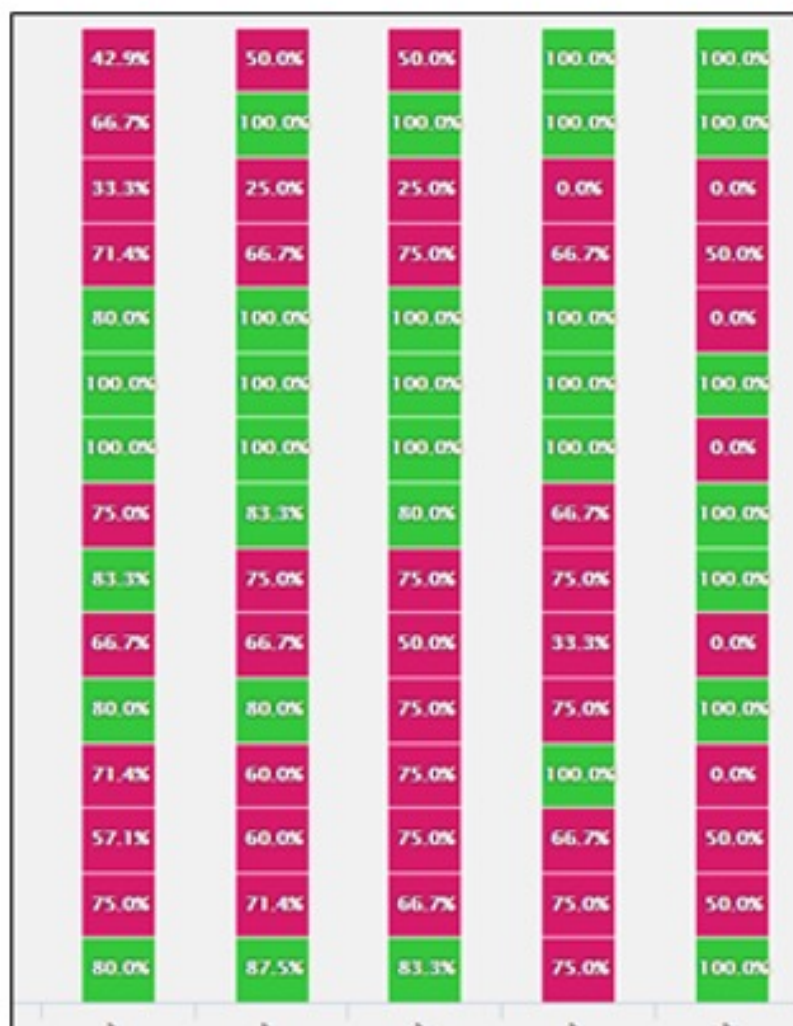
**ANDER**  
Omgaan met regels & afspraken

0 0 0

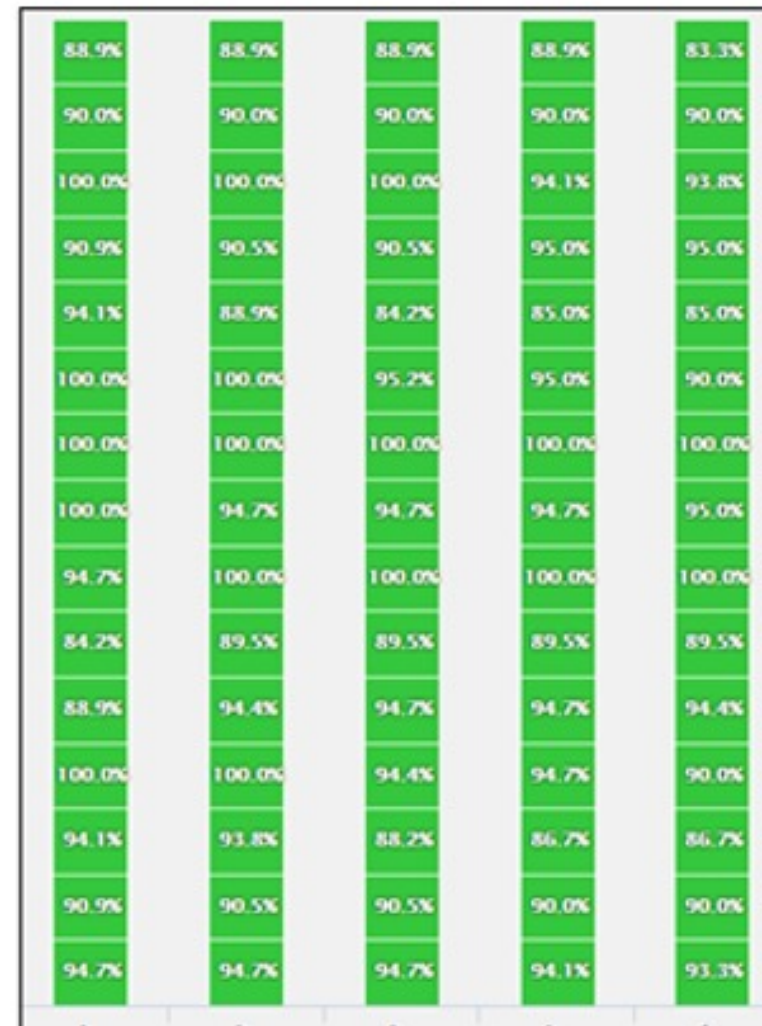
**ANDER**  
Omgaan met collegas

0 0 0

Start traject  
niet doorstroomklaar



Einde traject  
doorstroomklaar





Zoeken



Observaties





My profici




Logout

## Mijn Team

  0

Verwijder uit mijn team





Start observatie

  0


Verwijder uit mijn team





Start observatie

  4


Verwijder uit mijn team





Start observatie

  7


Verwijder uit mijn team





Start observatie

  0


Verwijder uit mijn team





Start observatie

  0


Verwijder uit mijn team





Start observatie

  0


Verwijder uit mijn team





Start observatie

  5


Verwijder uit mijn team



Start observatie

  0

Verwijder uit mijn team



Start observatie



**DIVERSITEIT EN INCUSIE KUNNEN  
NIET ZONDER ZINGEVING BESTAAN.**

**DIVERSITY**

is  
being  
invited  
to the  
Party

**INCLUSION**

is  
being  
asked  
to  
Dance

**BELONGING**

is  
dancing  
like  
no one's  
Watching

Vragen ?