

Goede inclusieve praktijken doorheen de HR-cyclus: instroom, doorstroom en uitstroom

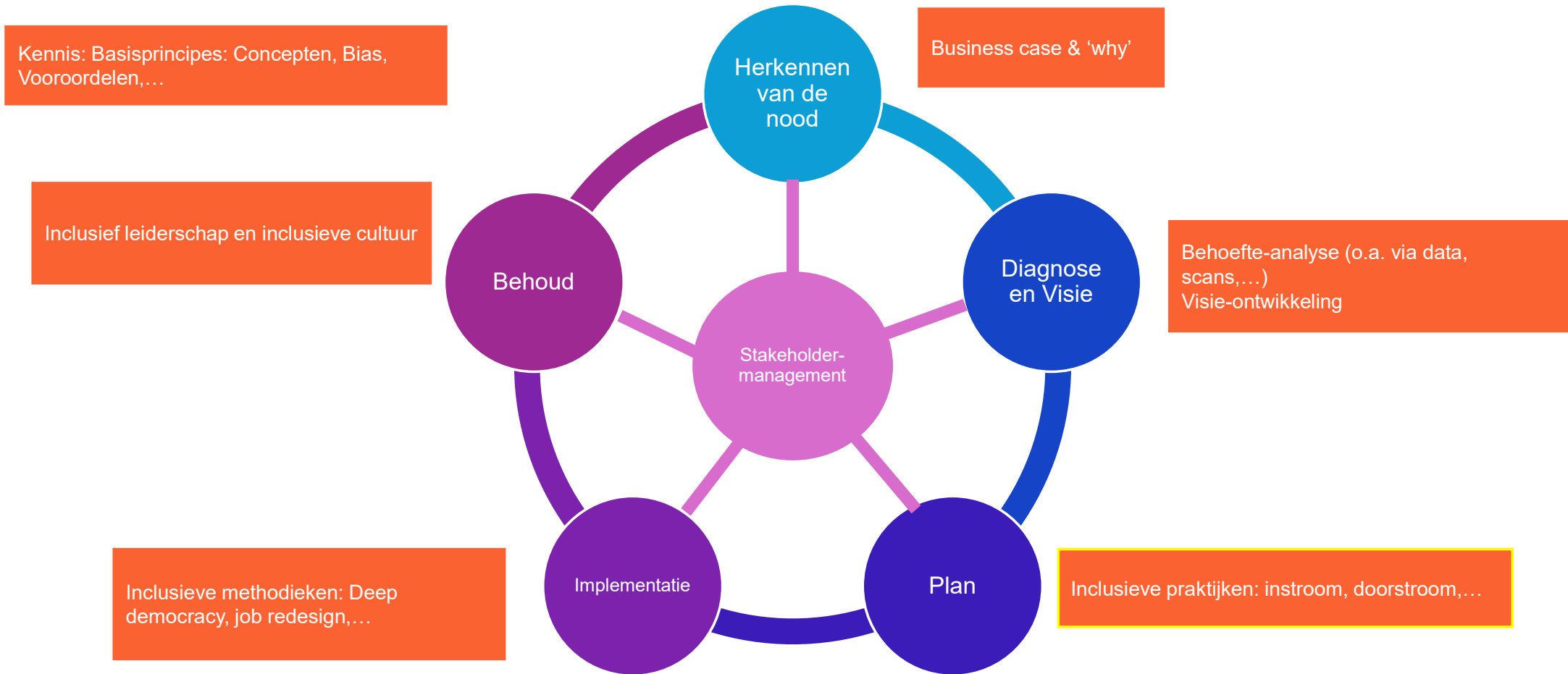


Parisa H. Kashani
parisa.hajikazemkashani@thomasmore.be

de HR cyclus / employee life cycle



DEI-change model



Inclusieve praktijken: instroom-doorstroom-uistroom

1

Inclusieve instroompraktijken

Werving, selectie, employer branding, onboarding,...

2

Inclusieve doorstroom- en retentiepraktijken

Beoordeling en beloning, inrichting van werk, engagement verhogen,...

3

Inclusieve uitstroompraktijken

Inclusieve exitgesprekken

1. Instroompraktijken



“Rekrutering lijkt vaak objectief, maar ook ervaren professionals maken onbewust snelle interpretaties op basis van herkenning, indrukken of persoonlijke voorkeur.”

Oefening: "Wie nodigen we uit?"

Kandidaat A

- Bachelor Maatschappelijke Veiligheid
- 5 jaar ervaring in jeugdwerking
- Rustige communicatiestijl
- Vrijwilliger bij een lokale sportclub

Kandidaat B

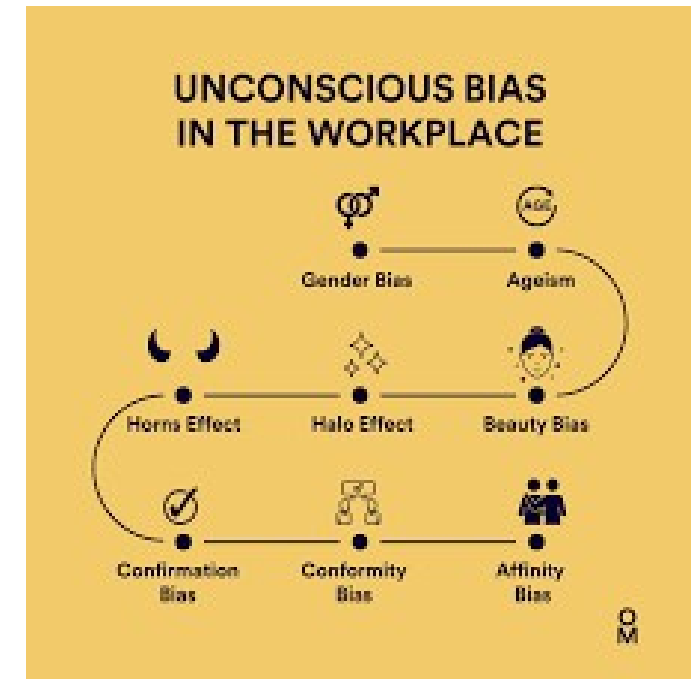
- Master Criminologie
- 3 jaar ervaring in een veiligheidsfunctie
- Zeer vlotte en zelfzekere spreker
- Sterk aanwezig tijdens groepsopdrachten

Kandidaat C

- 36 jaar
- Sterke resultaten op intelligentietesten
- Spreekt meerdere talen
- Heeft een atypisch loopbaantraject

Reflectie

- Welke criteria gebruikten jullie spontaan?
- Welke biases ben je tegengekomen?
- Welke elementen gingen over competenties?
- Welke elementen gingen eerder over herkenbaarheid?
- Voelt één kandidaat “meer passend” voor het team?
- Waarom?



Hoe kunnen we W&S objectiever maken?

1. Anonieme cv's
2. Inclusieve vacaturetekst: structuur, leesniveau, genderscan
3. Open hiring
4. Specifieke jobsites
5. Competentiegericht interviewen
6. Inclusief onboarden

Think-pair-share

- Waar zijn jullie al mee in contact gekomen?
- Wat werkt vandaag al goed?
- Wat nemen jullie zeker mee?
- Wat is nieuw of onbekend voor jullie?





“Inclusief rekruteren betekent niet lagere standaarden hanteren, maar eerlijker kijken naar potentieel, competenties en talent.”

Anonieme cv's

Wat je weglaat als kandidaat...

Persoonlijke gegevens: Naam, adres, telefoonnummer, e-mailadres (overweeg een neutraal e-mailadres te gebruiken), geboortedatum, geslacht, nationaliteit en burgerlijke staat.

Foto: De foto laat je helemaal weg.

Onderwijs: Soms wordt het middelbaar onderwijs weggelaten, maar hoger onderwijs en relevante cursussen blijven wel staan.

Andere details: Sommige mensen laten ook talen weg als die een deel van hun identiteit prijsgeven, hoewel dit ook als een nadeel gezien kan worden omdat het belangrijke informatie kan zijn.

Wat je benadrukt als kandidaat...

Werkervaring: Functietitels, verantwoordelijkheden en wat je hebt bereikt.

Opleidingen en cursussen: Alle relevante opleidingen, certificaten en trainingen die je hebt gevolgd.

Vaardigheden en competenties: Alle vaardigheden die relevant zijn voor de functie.

Resultaten en successen: Concrete resultaten die je in eerdere functies hebt behaald.

Anonieme cv's

 Upload existing CV

 Import LinkedIn profile

Personalia

Foto



Voornaam

Parisa

Achternaam

Kashani

Gewenste functie

☐ Use as headline

E-mailadres

kashani_parisa@hotmail.com

Telefoonnummer

0493 31 36 17

Adres

Wijnegem

Postcode

Plaats

Wijnegem

+ Geboortedatum

+ Geboorteplaats

+ Rijbewijs

+ Geslacht

+ Nationaliteit

+ Burgerlijke staat

+ Website

+ LinkedIn

+ Custom field

Opleidingen

 Parisa Kashani

Personalia

 Parisa Kashani

 kashani_parisa@hotmail.com

 0493 31 36 17

 Wijnegem Wijnegem

Vaardigheden

Changeprocessen

Projectmanagement

Performance Management

Corporate Recruitment

Diversiteit & Inclusie

HR-consulting

Operationele ondersteuning

Probleemoplossend

Opleidingen

Postgraduaat Human Resource Management sep 2006 - sep 2007
Hogeschool voor Wetenschap & Kunst – VLEKHO Business School

Professionele bachelor Sociaal Werk – afstudeerrichting HR sep 2002 - sep 2005
Karel de Grote Hogeschool

Docente sep 2019 - heden
Thomas More Hogeschool Antwerpen, Antwerpen

- Crossculturele psychologie
- Diversiteit & Inclusie: opleiding voor studenten en professionals
- Gespreksvoering in HR: structuur & technieken
- Rekrutering & Selectie
- Coördinatie van stageplaatsen

Projectmedewerker Welzijn (20%) dec 2020 - sep 2021
Thomas More Hogeschool Mechelen – HR-dienst, Mechelen

- Initiatieven rond welzijn van medewerkers, in samenwerking met HR Business Partner
- Gecombineerd met de functie van docent

HR Projectmedewerker – Change, Rekrutering & Interne Communicatie okt 2018 - okt 2019
IKEA België, Zaventem

- Implementatie van nieuwe organisatiestructuur

Templates

Aa Arial T M 1.25

Inclusieve vacaturetekst: structuur

Maak je vacature duidelijk, leesbaar en inclusief

Toets je bestaande vacature aan deze checklist. Maak je vacature helder, duidelijk en leesbaar. Kandidaten weten dan beter wat je verwacht en kunnen zich een beeld vormen van de functie.

Zo kan een sollicitant zich goed informeren en gericht reageren. Om een krachtige vacature op te stellen, kan je een techniek uit de marketing gebruiken: "AIDA".

Deze letters staan voor **aandacht** (attention), **interesse** (interest), **motiveren** (desire) en **actie** (action). Je vacature moet met andere woorden de aandacht trekken van geschikte kandidaten, hun interesse opwekken, hen motiveren om voor jou als werkgever te kiezen, en hen ten slotte aansporen om te solliciteren. In deze checklist geven we tips per domein.



AANDACHT	VOORBEELD
OMSCHRIJVING VAN DE ORGANISATIE/ DIENST Omschrijf in één zin waar je organisatie voor staat/gaat. Voeg een slogan of (een deel van) de missie/visie van de organisatie toe. Geef eventueel ook specifieke informatie over het team of de afdeling waar de kandidaat in terecht zal komen. Gebruik hierbij alledaagse taal.	• Stel je in de plaats van iemand die je organisatie helemaal niet kent. Welke informatie is relevant? • Vermijd mogelijk jargon in de voorstelling van je organisatie • Je komt terecht in een klein, hecht team van 10 collega's. • In ons team hechten we belang aan zelfontplooiing en levenslang leren.
FUNCTIETITEL Zorg dat de naam van de functie de inhoud van de job dekt en voldoende info bevat. Zorg ook dat de titel duidelijk is voor buitenstaanders. Zoek eens op welke functietitel online het meest gebruikt wordt.	• Vermijd termen als "IC-verpleegkundige" Gebruik liever termen als "verpleegkundige nachtdienst voor intensieve zorgen" • Vermijd termen als "interieurverzorger" of "hygiënisch manager" Gebruik liever termen als "medewerker poetsbureau" of "medewerker schoonmaak"
Gebruik enkel Engelstalige termen wanneer het strikt noodzakelijk is.	• Vermijd termen als "administrative assistant" of "cleaning coordinator" Gebruik liever termen als "administratief medewerker" of "coördinator poetsdienst"

<https://verso-net.be/themas/hrwijs/hrwijs-detail/2019/08/19/Checklist-voor-een-Toegankelijke-Vacature>

Kies een **genderneutrale functienaam** voor je vacature. Indien er geen genderneutrale term bestaat, gebruik dan beide varianten in de functienaam.

- Vermijd termen als: "verpleger" of "verpleegster" met de toevoeging (m/v/x) aan de functienaam Gebruik liever termen als "verpleegkundige", dus zonder toevoeging (m/v/x) aan de functienaam
- Vermijd termen als: "kinderbegeleider" Gebruik liever termen als: "kinderbegeleider/kinderbegeleidster"

INTERESSE	VOORBEELD
FUNCTIEOMSCHRIJVING Formuleer de taken zo concreet mogelijk. Zal de nieuwe medewerker bijvoorbeeld enkel uitvoerende taken hebben of misschien ook administratieve taken? Benoem al deze info specifiek in de vacature. Hou de takenlijst wel haalbaar , anders schrikt die zelfs de meest gedreven kandidaat af.	• Vind je dit moeilijk? Laat je inspireren door de databank met beroepenfiches op de website van de VDAB https://competent.vdab.be/competent/ • Vermijd zinnen zoals "optimale zorg bieden waarbij de bewoner centraal staat en een optimaal leefklimaat creëren voor onze bewoners" Gebruik liever "s ochtends zorg je voor een ontbijt voor de bewoners" of "je ondersteunt de bewoners bij verplaatsingen"
Geef aan welke uitdagingen in de job schuilen en wat de functie aantrekkelijk maakt.	• Omschrijf hoe de functie de organisatiedoelen helpt realiseren. Als deze doelstelling niet wordt verrijkt naar activiteiten dan is het weinig meer dan een goedbedoelde intentie.
Gebruik zoveel mogelijk alledaagse woorden .	• Vermijd termen als "inzake", "wat betreft", "ten aanzien van", Gebruik liever termen als "door", "over", "daarom",...
Vermijd verborgen (werk)woorden en maak het actief.	• Vermijd "uitdenken van een programma", "vervoeren van goederen" Gebruik liever "je denkt het programma uit", "je vervoert onze goederen"

Inclusieve vacaturetekst: leesniveau

De meeste job advertenties zijn geschreven op een moeilijk leesniveau

Hindernis!
Uitsluiting!

www.accessibility.nl/tools/leesniveaun



Inclusieve vacaturetekst: Genderinclusieve taal

Gender Decoder

What is this?

Finding subtle bias in job ads

Without realising it, we all use language that is subtly 'gender-coded'. Society has certain expectations of what men and women are like, and how they differ, and this seeps into the language we use. Think about "bossy" and "feisty": we almost never use these words to describe men.

This linguistic gender-coding shows up in job adverts as well, and research has shown that it puts women off applying for jobs that are advertised with masculine-coded language.*

This site is a quick way to check whether a job advert has the kind of subtle linguistic gender-coding that has this discouraging effect. [Find out more about how this works.](#)

Paste your ad text here

Check this ad

Genderscan

Wat is dat?

Vacatures kan je scannen op onbedoeld gendered taalgebruik om zo te zorgen dat de functie niet stereotiep voor 1 groep lijkt, want kan zowel mogelijk geïnteresseerden als selectieprocessen beïnvloeden.

bv. "competitieve salesmedewerker" kan ertoe leiden dat ook bij de selectiefase er een bias ontstaat waardoor ze eerder een man gaan selecteren.

Hoe kan het inclusief?



De kandidaat moet flexibel zijn in zijn werkuren.

Leraar wiskunde gezocht.

We zoeken een vrouw met een zorgzaam karakter voor onze klantenservice.

Wij zoeken een secretaresse die onze directeur ondersteunt.

De manager moet zijn medewerkers inspireren en motiveren.



De kandidaat moet flexibel zijn in **hun** werkuren.

Leerkracht wiskunde gezocht.

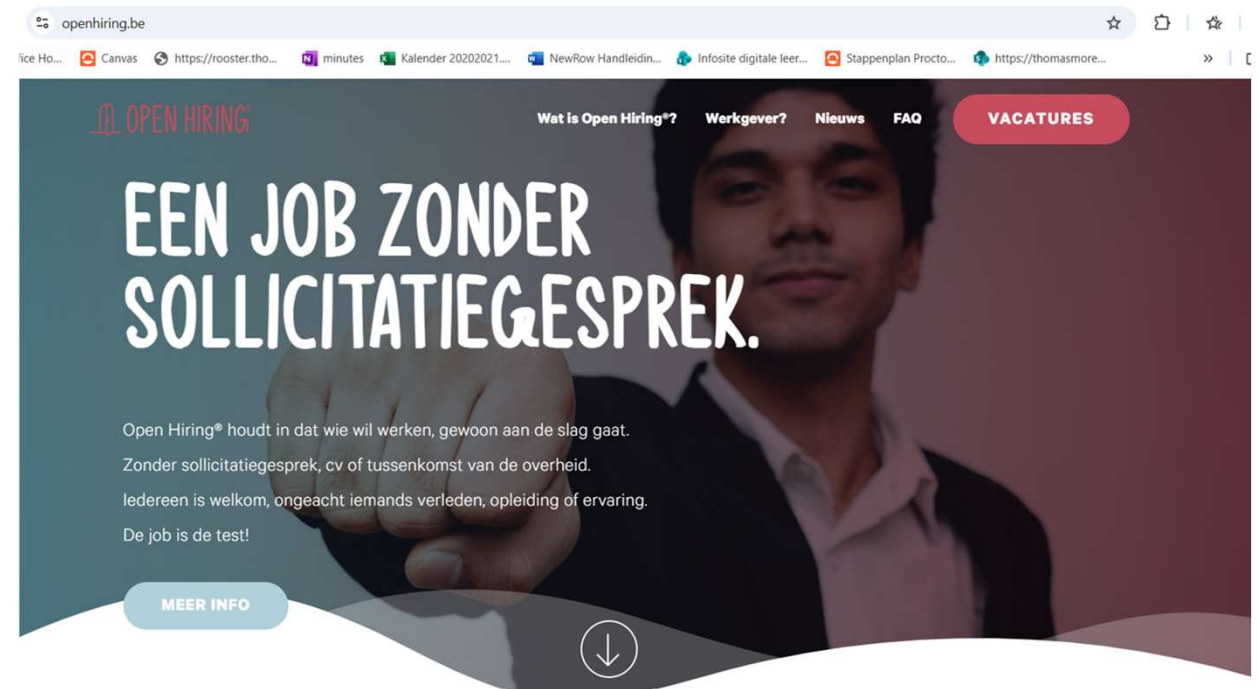
We zoeken een **empathische persoon** voor onze klantenservice.

Wij zoeken een **administratief medewerker** die **hun leidinggevende** ondersteunt.

De manager moet **hun medewerkers** inspireren en motiveren.

Open hiring al eens geprobeerd?

<https://openhiring.be/>



Open hiring al eens geprobeerd?



Medewerker evenementen bij lokaal bestuur Nazareth

Dorp 1, 9810 Nazareth

BEKIJK VACATURE



Technisch medewerker groendienst bij lokaal bestuur Nazareth

Dorp 1, 9810 Nazareth

BEKIJK VACATURE



Keukenmedewerker bij McDonald's

Waalbrugstraat 3, 9032 Wondelgem

BEKIJK VACATURE

Specifieke jobsites



Over Hijabis At Work

Ons platform bouwt de brug tussen talentvolle hijabdragende vrouwen en inclusieve werkgevers die diversiteit omarmen. Opgericht door DEI- strateeg en keynote speaker Hanan Challouki en gedreven door een missie om het verschil te maken.

Competentiegericht interviewen

Focus op vaardigheden en potentieel in plaats van ervaring of diploma's. Werk met **gestructureerde interviewtemplates** om gelijke beoordeling te garanderen.

SJABLOON INTERVIEW LEIDRAAD

In het algemeen letten op:

- Niet laten misleiden door de stijl van de kandidaat en het zogenaamde eerste indruk effect
- Kan de kandidaat antwoorden met concrete voorbeelden en wat zijn/haar concrete rol was of blijft men hangen in generieke concepten en toekomstvisies?
- Opletten dat men het gewenste antwoord niet reeds verbergt in de vraagstelling
- Wees inclusief: geef een duidelijke, heldere boodschap mee, betrek je doelgroep en geef iedereen toegang tot je boodschap

Intro - Voorzitter

- Welkom
- Korte voorstelling door ieder van de leden van selectiecommissie
- Interview doel & aanpak
- Opportuniteit vragen op het einde

Kennismaking

1. Stel u zelf kort voor aan de hand van een CV met speciale focus op waarom u bepaalde keuzes heeft gemaakt in uw loopbaan. Tot en met waarom u vandaag ervoor kiest om te solliciteren voor deze functie bij Thomas More.

Professionele ervaring

2. Wat is uw **professionele ervaring** in de bevoegdheidsdomeinen?
3. Welke **rollen**/verantwoordelijkheden nam u op en **welke bijdragen** hebt u reeds in die domeinen?

Opletten op:

- Het benadrukken van succes versus mislukking
- Wat zijn de waarden?
- Gebruikt men en staat men open voor feedback?

Competenties specifiek voor de functie

4. Wat is uw **visie** op: studentenbeleid?
5. Na het lezen van de vacature – wat schat u zelf in als belangrijke **verantwoordelijkheden** in deze rol?
6. Wat is uw ervaring met het **analyseren van complexe dossiers** en het overbrengen van een standpunt hierin?
7. Hoe gaat u om met de **belangen van diverse stakeholders** (vb. in uw rol als voorzitter beroepencommissie)

Inclusief onboarden



Veiligheid omvat niet alleen contractuele en praktische afspraken, maar ook welzijn, inclusie en preventie.

Verwachtingen moeten helder zijn en actief afgestemd worden.

Vertrouwen groeit in een veilige leeromgeving waarin fouten mogen en competenties zichtbaar worden gemaakt.

Vraagt aandacht voor teamwerking, buddystructuren en inclusief leiderschap.

Verhoudingen en ongeschreven regels worden expliciet gemaakt, onder meer via een buddy.

Vervolg en opvolging gebeuren proactief en hebben aandacht voor taken, samenwerking, welzijn en ontwikkeling, inclusief verborgen talenten.

Voorbeeld inclusief onboarden “Neurodivergente collega”

Situatie

Noor start als **projectmedewerker** in een hybride team. In haar kennismakingsgesprek gaf ze aan dat ze **ADHD** heeft en goed functioneert met duidelijkheid, voorspelbaarheid en visuele ondersteuning. Ze vroeg niet om formele aanpassingen maar wel om “duidelijkheid, rust en structuur in het begin”.

Dag 1



De **leidinggevende**, Sam, ontvangt Noor in een rustige ruimte in plaats van de drukke open werkplek.

Noor krijgt een **visueel dagschema** in plaats van een grote infobundel.

De **buddy**, Laila, laat weten dat het oké is om vragen achteraf via chat te stellen als de meeting te veel info bevat. Bij de rondleiding geeft het team meteen aan: “We hebben een focusruimte; je mag die gebruiken wanneer je wil.” “We werken met heldere deadlines en check-ins, zodat je weet waar je aan toe bent.”

Noor voelt zich opgelucht: “Ik moet hier niet maskeren.”

Concrete acties

1. Structuur & duidelijkheid

Noor krijgt een **visueel 30-dagenplan**:

Week 1: leren & observeren

Week 2: kleine taken met duidelijke outputs

Week 3–4: eerste kleine verantwoordelijkheid

Taken worden uitgelegd met **checkliststijl** in plaats van lange tekst.

2. Prikkelmanagement (zonder stigma!)

Het team doet een “meeting hygiëne”-afspraken: microfoon aan, één spreker tegelijk, agenda vooraf in bullets.

Noor krijgt toestemming om **camera uit** te doen bij cognitief intensieve vergaderingen.

3. Psychologische veiligheid

De leidinggevende benoemt elke vrijdag één sterkte die is opgevallen: “Je samenvattingen in de chat helpen ons echt focussen.”

Noor mag openlijk zeggen wanneer een tempo te hoog is, zonder oordeel.

2. Inclusieve doorstroom -en retentiepraktijken

Oefening "Het evaluatiegesprek"

“Sarah werkt al twee jaar binnen het team. Ze levert haar dossiers steeds correct en tijdig af, collega’s kunnen op haar rekenen en burgers geven positieve feedback. Tijdens teamvergaderingen neemt ze weinig spontaan het woord en ze profileert zich minder zichtbaar dan sommige collega’s. Haar leidinggevende twijfelt daarom of Sarah voldoende initiatief toont en leiderschapspotentieel heeft.”

Reflectie

- Welke elementen zijn feiten?
- Welke elementen zijn interpretaties?
- Verwarren we zichtbaarheid soms met betrokkenheid?
- Kan iemand sterk functioneren zonder extravert te zijn?
- Hoe kan de feedback inclusiever?

Hoe kan feedback inclusiever, concreter en objectiever geformuleerd worden?

Minder objectief:

"Sarah toont weinig initiatief."

Meer objectief:

"Sarah neemt tijdens vergaderingen zelden spontaan het woord. Wanneer haar om input wordt gevraagd, geeft zij relevante antwoorden."



Hoe kunnen we beoordelen en doorgroeikansen geven inclusiever maken?

1. Duidelijke doorgroeikansen
2. Meet diversiteit in doorstroom
3. Flexibele en menselijke arbeidsomstandigheden
4. Rolmodellen
5. Streefcijfers ipv quotas
6. Mentoring/coaching/sponsoring
7. Psychologische veiligheid!



“Inclusief evalueren betekent dat we prestaties beoordelen op observeerbaar gedrag en resultaten, niet op persoonlijkheidsstijl of zichtbaarheid alleen.”

Think-pair-share

- Waar zijn jullie al mee in contact gekomen?
- Wat werkt vandaag al goed?
- Wat nemen jullie zeker mee?
- Wat is nieuw of onbekend voor jullie?



Duidelijke doorgroeikansen

=transparante promotiecriteria bv. evaluatie

- **Transparant** = de werkgever zegt op voorhand dat hij/zij kijkt naar **samenwerking, punctualiteit en klantgerichtheid**, met concrete voorbeelden van wat “goed”, “voldoende” of “onvoldoende” betekent.
- **Niet transparant** = de werkgever zegt gewoon “je moet beter presteren” zonder uit te leggen wat dat inhoudt.



Meet diversiteit in doorstroom

Een middelgroot bedrijf met 200 werknemers wil nagaan of **alle medewerkers gelijke kansen krijgen op promotie en loonsverhoging.**

De HR-dienst analyseert de cijfers van de afgelopen 3 jaar:

Aantal promoties per geslacht

Aantal promoties per leeftijdscategorie

Aantal promoties per herkomst

Aantal promoties per type contract (voltijds/deeltijds)

Interpretatie:

Vrouwen vormen de meerderheid van het personeel, maar krijgen duidelijk minder promoties

	% van totaal personeel	% van promoties
V	55%	30%
M	45%	70%

Flexibele en menselijke arbeidsomstandigheden

Personaliseer taken, schema's en vakantieregelingen:

Ga de dialoog aan en kijk samen wie in aanmerking komt

Ga na of het mogelijk is om het werkrooster tijdelijk aan te passen -> bijvoorbeeld werken met flexibele uren (I-deals= Idiosyncratic deals)

Bv. Werknemer krijgt meer vrijheid in werkuren of -locatie.

Een ouder mag structureel later starten en langer werken om werk en gezin te combineren.



Rolmodellen



Vol vuur voor wetenschap

Ann Cuypers, milieubioloog

Excellente wetenschap = M+V+X

In het huidige wetenschappelijke milieu is nog té veel plaats voor impliciet bias. Daardoor krijgen sommige wetenschappers meer kans dan anderen, terwijl een diversiteit aan knappe koppen onze wetenschap sterker maakt. Vermijd impliciet bias. Laat je inspireren op de website

www.wetenschapisMVX.be

Jonge Academie

PROF. DR. PAPA

Excellente wetenschap = M+V+X

Ook in de academische wereld leven onbewuste vooroordelen tegenover vrouwen, mannen en iedereen die niet in een genderhokje past. Iedereen heeft het, die impliciet bias.

Soms krijgen wetenschappers te horen minder kans, terwijl niet een diversiteit aan knappe koppen onze wetenschap sterker maakt. Ook vrouwen worden rector, ook papa-professoren staan aan de schoolpoort.

Lees meer over gender in academie en impliciete bias. Laat je inspireren op onze website.

WWW.WETENSCHAPISMVX.BE

Jonge Academie

Streefcijfers ipv quotas

Werken met **streefcijfers (goals)** en niet met **verplichtingen (quotas)**: een kwart van alle leiderschapsposities moet ingevuld worden door mensen die behoren tot een culturele minderheid= SMART-doel

Quota= opgelegd-> weerstand-> **geen positieve gedragsverandering**

Streefcijfers + bewustmaking en training-> **positieve gedragsverandering**

Mentoring/coaching/sponsoring



A coach provides guidance for your development, often focused on soft skills (e.g., active listening) rather than technical skills.	A mentor informally or formally helps you navigate your career, providing guidance for career choices and decisions.	A sponsor is a senior leader or other person who uses strong influence to help you obtain high-visibility assignments, promotions, or jobs.
Who Drives the Relationship? You and your coach are responsible for driving the relationship—you can reach out to your coach when you need help, but your coach can also reach out to you.	Who Drives the Relationship? You drive the relationship. Your mentor is reactive and responsive to your needs.	Who Drives the Relationship? The sponsor drives the relationship, advocating for you in many settings, including behind closed doors.
Actions Provide development feedback outside the formal performance evaluation process.	Actions Help you determine possible career paths to meet specific career goals.	Actions Advocate for your advancement and champion your work and potential with other senior leaders.

Coaching / Mentoring / Sponsoring
(voor iedereen of focus op geminoriseerde groepen)

“a **Coach** talks **TO** you,
a **Mentor** talks **WITH** you, and
a **Sponsor** talks **ABOUT** you”

Voorbeeld Delhaize:Mentor2Grow-programma



Doelgroep:

Vrouwen en medewerkers uit geminoriseerde groepen die willen doorgroeien binnen het bedrijf.
Jonge talenten die begeleiding nodig hebben in hun professionele ontwikkeling.

Opzet:

Duur: 6 tot 12 maanden per mentoringtraject.

Koppeling mentor-mentee: Op basis van carrière doelen, interesses en behoeften.

Inhoud:

Training voor mentors: Leidinggevendens krijgen opleiding in coachende vaardigheden en inclusieve leiderschapstechnieken.

Regelmatige evaluatiemomenten: Om de vooruitgang te meten en bij te sturen waar nodig.

Maandelijkse mentor-mentee gesprekken om carrière doelen en uitdagingen te bespreken.

Workshops over leiderschap, communicatie en loopbaanontwikkeling.

Netwerkevenementen met rolmodellen binnen Delhaize.

360° feedback-sessies om groei en leerpunten te identificeren.

Zonder psychologische veiligheid-> geen retentie

Psychologische veiligheid & inclusieve cultuur

Ruimte om jezelf te zijn

Fouten mogen maken

Respectvolle communicatie

Actief optreden tegen uitsluiting of microagressies



3. Uitstroompraktijken



"Een slecht offboardingproces kan het moreel van de resterende medewerkers aantasten. Zij kunnen zich minder gewaardeerd voelen en hun vertrouwen in het bedrijf verliezen, wat kan leiden tot verminderde productiviteit en verhoogd personeelsverloop."

Oefening: "Waarom vertrekken mensen?"

1. *"Ik deed mijn werk graag, maar ik had het gevoel dat er nooit echt geluisterd werd naar suggesties of bezorgdheden."*
2. *"Na enkele jaren voelde ik weinig groeimogelijkheden. Het leek alsof altijd dezelfde mensen kansen kregen."*
3. *"De werkdruk bleef hoog en ik wilde dit al langer bespreken, maar ik had niet het gevoel dat daar ruimte voor was."*

Reflectie

- Welke signalen horen jullie?
- Wat zou hier mogelijk onder zitten?
- Wat had een leidinggevende anders kunnen doen?
- Voelden deze medewerkers zich psychologisch veilig genoeg om zaken bespreekbaar te maken?
- Hoe kan een team signalen vroeger opmerken?

Hoe kan uitstroom respectvol en leerrijk verlopen?

1. Exitgesprekken
2. Respectvolle, ondersteunende vertrekprocedures
3. Inclusieve pensioen-en ontslagpakketten
4. Alumni-netwerken



“Inclusieve uitstroom gaat niet alleen over vertrekken, maar over hoe mensen zich herinnerd, gehoord en behandeld voelen tot het einde van hun traject.”

Think-pair-share

- Waar zijn jullie al mee in contact gekomen?
- Wat werkt vandaag al goed?
- Wat nemen jullie zeker mee?
- Wat is nieuw of onbekend voor jullie?



Exit-interview

Medewerkers zijn een waardevolle bron van informatie wanneer wij het beleid, de structuur en de cultuur van de organisatie tegen het licht willen houden.

Vraag daarom aan vertrekkende medewerkers om, voorafgaand aan het gesprek, een vragenlijst in te vullen.

<https://www.odisee.be/sites/default/files/public/2025-03/202501%20Inclusieve%20en%20waardevolle%20exitgesprekken%20voeren.pdf>



The image shows a template for an Employee Exit Interview. The title 'EMPLOYEE EXIT INTERVIEW' is prominently displayed at the top in a large, serif font, with the word 'Template' in a smaller, italicized font below it. The form itself is titled 'EMPLOYEE EXIT INTERVIEW' and includes fields for 'Employee' and 'Supervisor' at the top, followed by 'Exit Date' and 'Last Date of Employment'. The form is divided into two main sections, A and B, each with a table for rating various aspects of the employee's experience. Section A, 'Please rate your direct supervisor on the following', includes ratings for 'Clearly communicated expectations', 'Respective fairly and respectfully', 'Provided consistent and regular feedback about the work', 'Provided leadership, guidance, and motivation to the entire team', and 'Provided opportunities and challenging assignments'. Section B, 'Please rate the company's benefits, perks, and workplace experience', includes ratings for 'Healthcare, benefit and other insurance coverage', 'Safe working environment', '401(k) plan', 'Flexibility and work-life balance', 'PTO policy (including vacation, sick days, and paid holidays)', 'Workplace environment', and 'Company-provided meals'. Each rating is done on a scale from 'Excellent' to 'Poor' using a circular selection tool.

EMPLOYEE EXIT INTERVIEW	
Employee	Supervisor
Exit Date	Last Date of Employment
A. Please rate your direct supervisor on the following:	
	Excellent Good Fair Poor
Clearly communicated expectations	☐ ☐ ☐ ☐
Respective fairly and respectfully	☐ ☐ ☐ ☐
Provided consistent and regular feedback about the work	☐ ☐ ☐ ☐
Provided leadership, guidance, and motivation to the entire team	☐ ☐ ☐ ☐
Provided opportunities and challenging assignments	☐ ☐ ☐ ☐
B. Please rate the company's benefits, perks, and workplace experience:	
	Excellent Good Fair Poor
Healthcare, benefit and other insurance coverage	☐ ☐ ☐ ☐
Safe working environment	☐ ☐ ☐ ☐
401(k) plan	☐ ☐ ☐ ☐
Flexibility and work-life balance	☐ ☐ ☐ ☐
PTO policy (including vacation, sick days, and paid holidays)	☐ ☐ ☐ ☐
Workplace environment	☐ ☐ ☐ ☐
Company-provided meals	☐ ☐ ☐ ☐

Exit-interview: vragenlijst a.d.h.v. de 5 A's

1. Arbeidsinhoud

↳ Vond je het werk voldoende gevarieerd?

2. Arbeidsomstandigheden

↳ Wat vond je van de apparatuur, het materieel of de software waarmee je werkte?

3. Arbeidsverhoudingen

↳ Hoe heb je de samenwerking met je collega's ervaren?

4. Arbeidsvoorwaarden

↳ Wat vond jij van de werktijden?

5. Arbeidssfeer

↳ Wat vond jij van de werksfeer?

Hier is een duidelijke en bruikbare template voor een exit interview, zoals je die kunt gebruiken in een HR-context (bijvoorbeeld bij het graduaat HR-support):

 **Template: Exit Interview**

Doel:
Het exitgesprek helpt om te begrijpen waarom een medewerker vertrekt, wat goed werkte binnen de organisatie en wat beter kan. De informatie kan gebruikt worden om het werkklimaat en personeelsbeleid te verbeteren.

1. Algemene informatie

- Naam medewerker:
- Functie:
- Afdeling:
- Naam interviewer (HR of leidinggevende):
- Datum van het gesprek:

↓

2. Reden van vertrek

THOMAS MORE

Verslag exitgesprek

Info gesprek

Naam personeelslid:
Unit/Dienst:
Functie(s):
Leidinggevende:
Loopbaanverantwoordelijke:
Gesprekspartner:
Datum:

Hoe ervaarde jij jouw tijd bij de organisatie?

Je functie & loopbaan

Waren de verwachtingen duidelijk en haalbaar?

Was het werk uitdagend genoeg? Kreeg je voldoende energie van je takenpakket?

Heb je voldoende groeikansen gekregen?

Kreeg je voldoende ondersteuning & opvolging?

Exit-interview: Het allerbelangrijkste doel!!

Inzicht in ervaringen met Diversiteit & Inclusie!

Vertrekkende medewerkers kunnen openhartig delen of ze zich **gewaardeerd en gehoord** voelden, zonder angst voor de gevolgen.

Ze kunnen aangeven of er sprake was van **discriminatie, microagressies of ongelijke kansen** binnen de organisatie.

Bv. Als vooral vrouwen, medewerkers met een migratieachtergrond of neurodivergente werknemers vertrekken, kan dit wijzen op inclusieproblemen.



Respectvolle en ondersteunende vertrekprocedures



Inclusieve pensioen- en ontslagpakketten

Voorbeelden:

1. Informatie over pensioen, rechten en opties wordt helder, visueel en in meerdere talen aangeboden.
2. **Budgetcoaches of pensioenadviseurs** beschikbaar voor alle medewerkers, ongeacht functie of opleidingsniveau.
3. Extra begeleiding voor migrantenmedewerkers, oudere werknemers of mensen met beperkte digitale vaardigheden om hun pensioen goed te regelen.
4. **Flexibele ontslagpakketten:** Opties zoals omscholing, loopbaancoaching of langere overgangperiodes voor werknemers in onzekere situaties.
5. Pensioenopties expliciet inclusief diverse gezinsvormen (LGBTQ+ gezinnen, co-ouders, samengestelde gezinnen).

Alumni-netwerken

Voormalige medewerkers met diverse achtergronden worden uitgenodigd als rolmodellen, sprekers of mentoren= ambassadeursprogramma

Alumni kunnen bijdragen aan workshops, coaching, stageplaatsen of projecten; de organisatie biedt op haar beurt netwerkkansen en zichtbaarheid.

