

# BELEIDSPLAN 2011-2013



## Personeel

**NATHALIE VERBEECK**  
**Personeelsverantwoordelijke**  
Bouwelse Steenweg 14, 2270 Herenthout  
nathalie.verbeeck@ocmwherenthout.be  
Tel.: 014 50 21 81



## **SAMENVATTING VOORAF**

---

Door te investeren in een goed personeelsbeleid geven we aan dat we iedereen au serieux nemen en duidelijke perspectieven weten te bieden. De rol die de personeelsverantwoordelijke hierin opneemt valt niet te onderschatten.

De volgende jaren bewandelen we de weg verder die we reeds ingeslagen zijn nl. deze van het competentie management. Met de invoering van het competentiedenken, is echter ook de nood ontstaan aan een degelijk vormingsreglement.

Door het intensere gebruik van moderne communicatiemiddelen (e-mail, intranet) - of juist het gebrek eraan - zijn we tot de conclusie gekomen dat we voor PC-gebruik zeker nog interne vormingen moeten organiseren.

In het OCMW van Herenthout maakt elke medewerker deel uit van een team dat geleid wordt door een gedreven leidinggevende. Personeelsbeleid is immers een taak van élke leidinggevende. Hun taak bestaat erin om de medewerker werkgoesting te doen krijgen zodat hun enthousiasme aanstekelijk werkt naar de buitenwereld toe en wij als werkgever in pole-position komen te staan.

Medewerkers die zich goed voelen op het werk, presteren beter, leven gezonder, zijn meer gemotiveerd en stellen zich flexibeler en creatiever op. Kortom, ze zijn goud waard !

Toekomstgericht zal een doorgedreven samenwerking tussen gemeente en OCMW in het kader van het Herenthuis nog de grootste uitdaging vormen.

## GEBRUIKTE AFKORTINGEN

---

P & O:	personeel en organisatie
MAT:	managementteam
Comité PBW:	comité preventie en bescherming op het werk
SWOT-analyse:	strenght – weakness – opportuniteit - threat - analyse
PC:	personal computer
ICT:	informatie en communicatie technologie
Ipv:	in plaats van
HR-instrument:	human resources instrument
SDP:	sociale dienst personeel
Mbt:	met betrekking tot
ISOM:	intergemeentelijke samenwerking OCMW's middenkempen
HRM:	human resources management
Oa:	onderandere

# INHOUDSOVERZICHT

---

<b>SAMENVATTING VOORAF.....</b>	<b>3</b>
<b>GEBRUIKTE AFKORTINGEN .....</b>	<b>4</b>
<b>INHOUDSOVERZICHT.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Inleiding.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Missie en visie .....</b>	<b>7</b>
<b>3. Situatieschets.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Organogram OCMW .....</b>	<b>8</b>
<b>3.2 Organogram personeelsdienst.....</b>	<b>9</b>
<b>3.3 Bestuurlijke gegevens .....</b>	<b>9</b>
<b>3.4 Personeelskader.....</b>	<b>9</b>
<b>3.5 Omgevingsanalyse .....</b>	<b>10</b>
<b>3.6 SWOT – analyse .....</b>	<b>10</b>
<b>4. Doelstellingen .....</b>	<b>11</b>
<b>5. Begroting .....</b>	<b>24</b>
<b>6. Slot.....</b>	<b>25</b>
<b>7. Aanvullingen na overleg met de Raad (nov.2010) .....</b>	<b>26</b>

## 1. Inleiding

---

### Snoeien ?

Door te investeren in een goed personeelsbeleid geef je aan dat je iedereen au serieux neemt en duidelijke perspectieven weet te bieden.

Het personeelsbeleid van het OCMW van Herenthout is een belangrijke pijler van een kwaliteitsvolle dienstverlening. Wij hebben behoefte aan deskundig en goed gevormd personeel. Wij moeten ook zuinig omspringen met de financiële middelen die de bevolking ons ter beschikking stelt. Het is ons duidelijk gemaakt dat het OCMW dient te snoeien, maar we moeten er echter voor zorgen dat we de stam niet wegsnijden ! Het personeel is echter de belangrijkste kostenfactor in de totale uitgaven.

### Sleutel- begrippen

Voor welke bedrijven willen mensen tegenwoordig werken? Voor welke leiders willen ze zich inzetten? Wat zorgt ervoor dat mensen het schip in noodweer niet verlaten? Uiteindelijk zijn er vier sleutelbegrippen waarop we willen focussen om talent aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden.

#### 1. De organisatie zelf

Het is evident dat mensen willen werken voor een organisatie met een goede reputatie. Een werkomgeving creëren waar het goed en aangenaam is om te werken en dit ook uitdragen, werkt als een magneet voor nieuwe medewerkers.

#### 2. De job

Hierbij spelen vooral de ontplooiings- en groeimogelijkheden een rol. We merken dat wanneer mensen kansen en uitdagingen aangereikt krijgen, zij veel gemotiveerder aan de slag blijven en geneigd zijn om langer aan boord te blijven.

#### 3. Leiderschap

Werknemers worden kritischer in hun keuze voor wie ze willen werken. Ze weten ook wel dat een zwakke leider hun carrière op lange termijn geen goed doet. Coaching en mentoring houden talent aan boord. Het gaat niet alleen over het geven van taken, maar ook over het uitdiepen van die relatie, over emotionele coaching.

#### 4. Verloning

Iedereen werkt natuurlijk om zijn boterham te verdienen, maar de impact van de harde valuta op werknemers wordt vaak overschat. Het financiële verloningspakket ligt in de openbare sector zo goed als 'vast' waardoor de sociale voordelen die wij kunnen bieden, extra in de verf dienen gezet te worden.

Maar er is ook zoiets als de emotionele component van verloning: werkgevers vinden soms dat ze hun mensen niet meer moeten bedanken, omdat ze ze al betaald hebben voor hun job. Maar zo'n schouderklopje heeft vaak meer impact dan het loonbriefje.

## **2. Missie en visie**

---

Een tevreden werknemer maakt een tevreden werkgever en bijgevolg ook een tevreden klant. Ons personeel draagt het imago uit van onze organisatie. Als een medewerker tevreden is over zijn job, straalt hij dat ook uit naar de buitenwereld.

Een medewerker van OCMW Herenthout is een werknemer die loyaal en betrokken is, klantvriendelijk, zelfstandig maar ook goed kan samenwerken.

Elke medewerker krijgt kansen om zich verder te ontplooiën en zijn capaciteiten ten volle te benutten. Onze diensthoofden en leidinggevenden spelen hierin een cruciale rol. Zij inspireren en motiveren hun teams zodat er dag in dag uit een kwaliteitsvolle dienstverlening geboden wordt.

Succesvol ondernemen staat of valt met gemotiveerd personeel. Daarom dat ons personeelsbeleid dient afgestemd op het 'tevreden houden' van onze medewerkers en hun iedere dag met veel goesting te doen werken. Of zoals we het graag in de praktijk zouden zien: het OCMW-personeel dat al fluitend op de werkplek rondloopt !



### 3.2 Organogram personeelsdienst

Met de laatste aanpassingen in 2009 aan het organogram, is de dienst P & O (Personeel & Organisatie) gecreëerd. Dit is een dienst die de ondersteunende diensten groepeerd onder leiding van een diensthoofd. In de praktijk echter is deze dienst nog niet 'opgericht'. De functies die hieronder ressorteren zijn wel reeds ingevuld, behalve de functie van diensthoofd.

De vorige secretaris stuurde erop aan om de personeelsverantwoordelijke te laten bevorderen via een bevorderingsexamen tot diensthoofd P & O. Dit druist echter in tegen de visie van de personeelsverantwoordelijke zelf. Zij heeft zich door de jaren heen kunnen positioneren als 'onpartijdig aanspreekpunt' voor de personeelsleden, de diensthoofden, de secretaris en het bestuur. Uit haar evaluatiegesprekken met de secretaris en uit een bevraging bij de diensthoofden is gebleken dat deze neutraliteit juist als een sterkte wordt ervaren en een enorme meerwaarde betekent. Als de personeelsverantwoordelijke diensthoofd en dus bijgevolg leidinggevende wordt, valt deze onpartijdigheid helemaal weg.

Als een personeelslid om de één of andere reden niet (meer) terecht kan bij zijn diensthoofd, komt die dikwijls zijn verhaal doen bij de personeelsverantwoordelijke. Idem voor de diensthoofden en de secretaris: de personeelsverantwoordelijke treedt steeds vaker op als moderator tussen management en medewerkers.

In de praktijk vervult de personeelsverantwoordelijke dus eerder een rol als stafmedewerker. Haar kennis en expertise staan ten dienste van alle partijen. Daarom is het aangewezen in het organogram een andere functie te voorzien die kan bevorderen tot diensthoofd P & O (op B4-B5-niveau) en de personeelsverantwoordelijke als stafmedewerker aan te stellen op B4-B5.

### 3.3 Bestuurlijke gegevens

Overleg	Rol	Frequentie
Diensthoofdenoverleg	moderator	2-maandelijks
MAT	Lid	Maandelijks
Werkoverleg secretaris	Lid	Maandelijks
Bijzonder onderhandelingscomité	Lid	2-maandelijks
Comité PBW	Lid	3x/jaar
Sociale dienst personeel	Secretaris	4x/jaar
Regionaal overleg personeelsdiensten	Lid	4x/jaar

### 3.4 Personeelskader

De personeelsdienst wordt bevolkt door enkel de voltijdse personeelsverantwoordelijke. Zij doet voor eenvoudige uitvoerende administratieve taken sporadisch beroep op de onthaalbediende.

### 3.5 Omgevingsanalyse

Doorheen de decennia zijn de rol van de personeelsdienst en de behoeften van het personeel sterk geëvolueerd. De personeelsdienst is daarom dan ook meer omgevormd tot een "human resources"-dienst, waarbij deze dienst een meer strategische positie bij het bestuur inneemt en waarvan een actief en modern personeelsbeleid verwacht wordt. Deze focusverbreding heeft tot gevolg dat het takenpakket van de personeelsdienst steeds groter en diverser wordt.

Daarenboven is het arbeids- en sociaal zekerheidsrecht een heel levendige wetgeving. Elk jaar komen er nieuwe regels bij of wordt de bestaande wetgeving aangevuld of gewijzigd. Voor de personeelsdienst wordt het steeds moeilijker om een overzicht te behouden in deze permanente evoluties.

Specifiek voor personeelsdiensten in lokale besturen is het zelfs nog moeilijker om de bomen door het bos te blijven zien, daar wij met meer categorieën van personeelsleden moeten rekening houden dan de privé-sector. Voor elk van deze personeelsleden zijn er specifieke regels. We denken hier niet alleen aan het verschil tussen statutairen en contractanten, maar de gesco's, tewerkstellingsmaatregelen en de mandatarissen vragen ook een specifieke aanpak.

Sinds medio 2010 heeft het bestuur er ook voor geopteerd om een tijdsregistratiesysteem in gebruik te nemen waardoor de personeelsadministratie voor een stuk geautomatiseerd werd.

### 3.6 SWOT – analyse

<b>Sterkte</b>	<b>Zwakte</b>
Gemotiveerd personeel	Ziekteverzuimcijfer
Personeelsverantwoordelijke onafhankelijk persoon	Verschillende visies op personeelsbeleid tussen OCMW en gemeente
Ruimte voor het informele	Beperkte PC-kennis bij het niet-administratief personeel
Reïntegratietraject	
Sociale dienst personeel	
Collegialiteit en teamwerking	
<b>Kans</b>	<b>Bedreiging</b>
Sociale dienst personeel	Hoge vormingskosten
Tewerkstellingssubsidies	Stijging lonen personeel
	Cultuurverschillen tussen gemeente en OCMW

## 4. Doelstellingen

### STRATEGISCH DOEL 1:

**We streven naar de meest optimale organisatiestructuur waarbij de juiste persoon op de juiste plaats werkt: een goede afstemming tussen de capaciteiten van de werknemer en de eisen van de job.**

Competentiemanagement vertaalt zich op 4 werkvlakken:

1. Aanpassen van de functieomschrijvingen
2. Het aanwervings- en selectiebeleid afstemmen op het bekomen van de nodige competenties om onze taken waar te maken
3. Het opmaken van persoonlijke ontwikkelingsplannen om elke medewerker individueel bij te scholen om de juiste competenties te behalen
4. Het evaluatiesysteem herschrijven, waarbij niet de nadruk valt op het beoordelen van een medewerker, maar wel op een juiste screening van de beschikbare en niet-beschikbare competenties met het oog op het verder ontwikkelen van de medewerker naar de juiste competenties toe.

<b>Operationele doelstelling 1.1: Afstemmen van het selectiebeleid evenals de functionerings- en evaluatiegesprekken op het competentie management.</b>		
<b>Concrete acties</b>	<b>timing</b>	<b>budget</b>
1.1.1 Jaarlijks opmaken van minstens 3 competentieprofielen	Jaarlijks	regulier
1.1.2 Evaluatieformulieren ontwikkelen volgens de GROEI-filosofie	Volgens opmaak profielen	regulier
1.1.3 Elke medewerker wordt 2-jaarlijks geëvalueerd op de verjaardag van zijn aanstelling	2-jaarlijks	regulier

### Bottom-up

In de vorige beleidsnota zijn we gestart met de invoering van het competentie management. Momenteel zijn reeds 6 competentieprofielen ontwikkeld, steeds in samenspraak met de functiehouder(s). Deze 'bottom-up' methode is vrij arbeids- en tijdsintensief, maar heeft wel de meeste kans op slagen. Als de functiehouder mee betrokken wordt in de opmaak van 'zijn' profiel, zorgt dit voor een groter draagvlak op de werkvloer en bijgevolg meer kans op slagen. Evaluaties gebeuren dan ook op basis van het profiel dat de functiehouders zelf hebben opgemaakt en zullen dus minder weerstand opwekken bij een eventuele negatieve beoordeling.

### GROEI-filosofie

We hebben ervoor gekozen om te evalueren volgens de GROEI-filosofie. Deze methode evalueert volgens de leerbehoeften:

**G:** geen, niet, niets, nooit. **Grote** leerbehoefte.

**R:** een beetje, soms, matig. **Redelijke** leerbehoefte.

**O:** voldoende, meestal. Verdere **Ontwikkeling** is nuttig.

**E:** **Expert**, geen leerbehoefte.

**I:** is expert en wil **Instructeur** zijn op dit punt.

**Feedback**

Ervoor zorgen dat mensen goed feedback krijgen en aangestuurd worden op hun competenties, dat is de essentie. Als we zulke gesprekken niet nuttig voeren, omdat niet voldoende geïnvesteerd is in het vertrouwen erin of de vaardigheid van de leidinggevende, creëren we aversie. Elke evaluator dient dus mee te zijn in het competentiedenken.

<b>Operationele doelstelling 1.2: Vormingsbeleid uitbouwen.</b>		
<b>Concrete acties</b>	<b>timing</b>	<b>budget</b>
1.2.1 Vormingsreglement ontwikkelen	2011	regulier
1.2.2 Aanvraagformulier vorming opmaken	2011	regulier
1.2.3 Persoonlijke ontwikkelingsplannen opstellen	Vanaf eind 2012	regulier
1.2.4 Teamontwikkelingsplannen opstellen	Vanaf eind 2013	regulier

**Vormingsbeleid**

Het vormingsbeleid zal zich moeten inpassen in het competentie management. Dit wil zeggen dat we zowel op individueel vlak als op afdelingsniveau nagaan in hoeverre bepaalde competenties niet of onvoldoende aanwezig zijn. Volgende stap is na te gaan of dit via bijscholing en opleiding kan weggerukt worden.

Anderzijds moet het vormingsbeleid ertoe bijdragen dat niet enkel het individu, maar de hele organisatie daar zijn vruchten van plukt.

Succesvolle ondernemingen hebben één ding gemeen: ze investeren in de permanente vorming van hun medewerkers en leren zo het beste van elkaar. Talent vormt ook voor ons bestuur een onmisbare schakel.

**Competentieontwikkeling**

Competentiemanagement is sterk gericht op het wegwerken van tekorten. Het ontstaat vanuit de behoefte om over de organisatie heen zicht te hebben op de aanwezige en nodige competenties.

Competentieontwikkeling is veel meer gericht op groei van medewerkers en er is veel meer aandacht voor aanwezig talent en ambities. Er wordt gebruik gemaakt van persoonlijke ontwikkelingsplannen en vaak worden mentoren of coaches ingezet.

We hebben er voor gekozen om ons evaluatiesysteem te enten op de GROEI-filosofie (leerbehoefte vaststellen). De talenten van onze medewerkers detecteren en verder ontwikkelen en inzetten zal een aandachtspunt worden in het verdere personeelsbeleid.

**Persoonlijke ontwikkelingsplannen**

Voortbordurend op de competentieontwikkeling, zal een individuele screening (evaluatie) van alle medewerkers leiden tot het opmaken van persoonlijke ontwikkelingsplannen. Hoe kunnen we elke individuele medewerker verder ontwikkelen en doen groeien binnen zijn functie en binnen de organisatie? Welke vormingsprogramma's kunnen hiervoor ingeschakeld worden? Eventueel kunnen hiervoor ook perspectiefgesprekken aangewend worden. Deze gesprekken kunnen gaan over het evalueren van de functie, het aanpassen van de functie-inhoud, nieuwe taken opnemen en oude taken afstoten.

<b>Operationele doelstelling 1.3: Moderne communicatiemiddelen toegankelijk maken voor elke medewerker.</b>		
<b>Concrete acties</b>	<b>timing</b>	<b>budget</b>
1.3.1 PC-cursus voor iedereen	Vanaf 2011 gefaseerd	Regulier
1.3.2 Verbetering van de interne communicatie door verdere uitwerking van het intranet	2011 en verder	Budget ICT
1.3.3 Toegang tot intranet voor elke medewerker	2011 en verder	Budget ICT
1.3.4 Formulieren voor personeelsadministratie digitaliseren	Lopende	Regulier
1.3.5 Elke medewerker wordt beheerder van zijn eigen werkplanning via de tikklok	Lopende	Regulier

### **Het OCMW aan de PC**

In deze tijden van communicatie via 'elektronische' weg, vergeten wij soms dat niet iedereen mee is in dit verhaal. Vooral oudere medewerkers en medewerkers die thuis geen inwonende schoolgaande jeugd meer hebben, geven aan dat zij toch wel een 'PC-leek' blijken te zijn en ondervinden hier soms hinder van zowel op het werk als in hun dagelijks leven. Wij daarentegen gaan ervan uit dat zij wél probleemloos elektronische formulieren kunnen invullen, de tikklok gebruiken, communiceren via e-mail, het intranet kunnen raadplegen. Maar de praktijk leert ons dat dit zeker niet evident is voor werknemers die voor hun job geen PC dienen te gebruiken.

Onze medewerkers de kans bieden om mee te gaan in het 'digitale tijdperk', zal een enorme boost geven aan hun zelfvertrouwen en zal de betrokkenheid verhogen.

De PC-cursus die in het dienstencentrum gegeven wordt (en door eigen medewerkers is ontwikkeld) is daar zeer geschikt voor.

<b>Operationele doelstelling 1.4: Divers personeelsbeleid voeren.</b>		
<b>Concrete acties</b>	<b>timing</b>	<b>budget</b>
1.4.1 Invoeren van non-discriminatiecode	Eind 2011	Regulier
1.4.2 Vacatures toegankelijk maken voor kansengroepen	Lopende	Regulier
1.4.3 Ontwikkelen van een standaard sollicitatieformulier	2013	Regulier
1.4.4 Onthaalbrochure aanpassen	Begin 2011	Regulier
1.4.5 Extra aandacht voor een goed onthaal bij werknemers uit de kansengroepen.	Lopende	Regulier

### **Diversiteit als prioriteit**

Een divers personeelsbeleid is een beleid dat verschillen bewust hanteert en inzet ten voordele van werknemer én werkgever.

Vorige jaren stonden vooral in het teken van invoering van diversiteit in het personeelsbeleid. Diversiteit is ondertussen een pijler van onze werking geworden.

We willen hiermee dan ook naar buiten treden. Een centraal instrument in het diversiteitsbeleid is een **non-discriminatiecode** en -clausule. Door de invoering van zulk een code drukken we uit dat binnen ons bestuur alle personeelsleden, alle inwoners, alle bezoekers, alle klanten op dezelfde manier worden behandeld, ongeacht hun zogenaamd ras, sekse, leeftijd, sociale achtergrond, geloofsovertuiging of filosofische overtuiging.

## STRATEGISCH DOEL 2: Personeelsbeleid is een zaak van elke leidinggevende.

Naar aanleiding van de opmaak van het nieuwe profiel van OCMW-secretaris, is ook een visietekst ontwikkeld over het OCMW van Herenthout en zijn specifieke kenmerken (wat maakt dat het OCMW van Herenthout niet is zoals een ander OCMW?).

Uittreksels uit deze visietekst:

*... Het OCMW beschikt over een uitgebreide en sterk verzelfstandigde dienstverlening die als doel heeft...*

*... De organisatie kenmerkt zich door een sterke groei en werkt met een jong, dynamisch en gedreven team. Collegialiteit en samenwerking zijn erg belangrijk.*

*Het bestuur heeft oog voor de persoonlijke ontwikkeling van zijn medewerkers. Ze moedigt het zelforganiserend vermogen aan en zorgt ervoor dat iedereen mee kan ...*

Om deze visie waar te maken, is een zéér belangrijke rol weggelegd voor diegenen die het personeel aansturen zijnde de secretaris en de andere diensthoofden/leidinggevenden.

<b>Operationele doelstelling 2.1: Diensthoofden en andere leidinggevenden ondersteunen in het 'leidinggeven'.</b>		
<b>Concrete acties</b>	<b>timing</b>	<b>budget</b>
2.1.1 Intervisie voor leidinggevenden (samen met gemeente?)	2013	2.000 €
2.1.2 Diensthoofdenoverleg optimaliseren	Lopende	Regulier
2.1.3 Vanuit de personeelsdienst instrumenten aanreiken die de diensthoofden ondersteunen in het leidinggeven	Lopende	Regulier
2.1.4 Evaluatieformulier voor de functie van diensthoofd ontwikkelen	Eind 2011	Regulier
2.1.5 Regionale verantwoordelijken bewust maken van het gevoerde personeelsbeleid en hen hierin betrekken	Vanaf 2011	Regulier

### **Coachend leiderschap**

De leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van een goed personeelsbeleid. De elementen die bij het leidinggevend kader zitten, moeten geprofessionaliseerd en ontwikkeld worden. Er moet dus ook in de organisatie geïnvesteerd worden in leiderschapscompetenties.

Om het engagement van medewerkers te verhogen heb je coachend leiderschap nodig. Deze leidinggevenden slagen erin om de missie en de doelstellingen van de organisatie op een begrijpbare manier over te brengen op de medewerkers. Ze geven ook bruikbare feedback over sterktes en zwaktes van hun huidig en toekomstig functioneren.

Engagerende leiders treden op als 'wegwijzers' naar de gemeenschappelijke en individuele doelen. Ze geven 'betekenis', doen de verwachtingen van de organisatie begrijpen en laten de medewerkers inzien wat hun meerwaarde is ten aanzien van het gemeenschappelijk doel.

Het is dan ook aangewezen dat onze 3 diensthoofden deze leiderschapsstijl aanwenden om hun personeel te sturen. Vanuit de personeelsdienst en samen met de secretaris zal hierover gewaakt worden.

### Regionale verantwoordelijken

Regionale verantwoordelijken die niet in dienst zijn van het OCMW, zijn werknemer van een andere organisatie en volgen de bedrijfswaarden van die andere organisatie. Het is niet altijd evident om deze personen mee te krijgen in ons vooropgestelde (personeels)beleid. Er ontstaat bijgevolg een spanningsveld tussen OCMW-personeelsleden die geacht worden zich in te passen in onze visie en de regionaal verantwoordelijke, die geen werknemer is van het OCMW, maar wel OCMW-personeelsleden dient aan te sturen volgens die visie.

Dit is een aandachtspunt dat op regionaal vlak dient besproken te worden. De lat ligt in elke organisatie immers niet overal even hoog.

<b>Operationele doelstelling 2.2: Optimaliseren van de interne communicatie.</b>		
<b>Concrete acties</b>	<b>timing</b>	<b>budget</b>
2.2.1 Elke team heeft op regelmatig tijdstip een teamoverleg	Lopende	Regulier
2.2.2 Indien mogelijk worden afspraken en regels gemaakt in samenspraak met het team (via discussie)	Lopende	Regulier
2.2.3 Verder uitbouwen van een intranet	2011 en verder	Budget ICT
2.2.4 Beslissingen van Raad en Vast Bureau die het personeel aangaan worden binnen de 2 weken meegedeeld via het intranet	Eind 2011	Regulier
2.2.5 De personeelsverantwoordelijke gaat op regelmatige basis langs op de teamvergaderingen	Lopende	Regulier

<b>LEZEN</b>		10 %
<b>HOREN</b>		20 %
<b>ZIEN</b>		30 %
<b>ZIEN en HOREN</b>		50 %
<b>DEELNEMING DISCUSSIE</b>		<b>90 %</b>

### Draagvlak

Bovenstaande tabel laat zien hoeveel mensen onthouden via de verschillende manieren van communicatie. Het is overduidelijk dat het grootste draagvlak gecreëerd wordt via actieve deelneming en discussie. Dit onderstreept nogmaals het belang van teamvergaderingen waarin een forum aangeboden wordt voor vrije discussie. Informatievergaring via deelneming bewijst dan weer het belang van de bottom-up methode die wij steeds trachten te hanteren in de opmaak van onze competentieprofielen.

### Interne communicatie

We nemen ons voor om te werken aan meer informatiedoorstroming, maar verwachten ook van de medewerkers dat zij meewerken, de aangeboden informatie opnemen, informatie doorgeven, ons op de hoogte brengen van wat leeft en reilt en zeilt in verband met het gevoerde beleid.

Het intranet wordt een zeer belangrijk medium, zo niet hét belangrijkste in het verbeteren van de interne communicatie. Daarom ijveren we ervoor dat alle medewerkers hiertoe toegang krijgen en weten hoe te gebruiken door bv. interne cursussen te organiseren (zie PC-cursus voor iedereen).

De diensthoofden spelen een belangrijke rol in het aanmoedigen van het gebruik van dit intranet. Door een gebruiksvriendelijk en aantrekkelijk intranet hopen we ook de betrokkenheid van ons personeel te verhogen.

**STRATEGISCH DOEL 3:**

**We streven naar gemotiveerd personeel via maatregelen die de arbeidstevredenheid bevorderen en dragen dit ook uit naar de buitenwereld.**

<b>Operationele doelstelling 3.1: We trachten de teamwerkingen verder te optimaliseren.</b>		
<b>Concrete acties</b>	<b>timing</b>	<b>budget</b>
3.1.1 Elke medewerker maakt deel uit van een team en een teamoverleg waar inspraak en erkenning van de expertise centrale kernwaarden zijn	Lopende	Regulier
3.1.2 2-jaarlijks organiseert elke team een bezinningsdag	2-jaarlijks	Naargelang grootte team

**Teamgevoel**

Teamgevoel is een belangrijke factor voor retentie. We moeten dus actie ondernemen om dat gevoel verder te ontwikkelen.

Niet alle emoties zijn aanstekelijk, maar vrolijkheid en warmte in de samenwerking zijn dat wel. Een team dat op een goede en aangename manier met elkaar samenwerkt, is aanstekelijk. Mensen zullen er ook alles aan doen om in dat team te mogen of te blijven werken. Leidinggevendenden die vinden dat coaching niet in de organisatiecultuur past, missen dus een kans. Want als je als leidinggevende die subcultuur kan creëren waarin dit alles wel kan, zal je merken dat anderen er binnen de kortste keren ook deel willen van uitmaken.

**Bezinningsdag**

Elk team zal 2-jaarlijks een bezinningsdag organiseren. Deze vorming heeft tot doel een hechter teamverband te creëren, de samenwerking te verbeteren en/of de communicatie te bevorderen. Er moet echter altijd een ernstig element aan vasthangen en een rechtstreekse link met het werk zijn.

De aanvraag voor een activiteit komt van de diensten zelf. Het is belangrijk dat de wil bestaat om samen iets te doen, vandaar dat de vraag van de dienst zelf moet komen.

Met dit systeem wil het OCMW van Herenthout het signaal geven dat we belang hechten aan samenwerking. De mogelijkheid bestaat om teamactiviteiten te organiseren, maar we willen duidelijk maken dat het geen winkeltje is waar diensten naar believeen een activiteit kunnen uitkiezen zonder er iets voor te doen. Indien we zelf een aantal activiteiten aanbieden waarbij het programma al vastligt, zouden de teams er in een aantal gevallen op ingaan zonder dat er een behoefte bestaat of zonder dat er 'goesting' is.

<b>Operationele doelstelling 3.2: We werken het verzuimbeleid verder uit.</b>		
<b>Concrete acties</b>	<b>timing</b>	<b>budget</b>
3.2.1 Verdere uitbouw van beleidsinformatie rond motivatie en tevredenheid	Lopende	Regulier
3.2.2 Langer werken mogelijk maken op een gemotiveerde manier door een leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren	Lopende	Regulier
3.2.3 Tweejaarlijks organiseren van tevredenheidsenquête	2012	Regulier
3.2.4 Nieuwe doelstellingen en acties formuleren aan de hand van de resultaten van de tevredenheidsenquête van 2010		

**Reïntegratie-  
traject**

We werken al enkele jaren rond ziekte en werkverzuim en hebben voor de positieve benadering gekozen: er-wel-zijn-beleid ipv verzuimbeleid. Een mooi voorbeeld hiervan is het reïntegratietraject. Dit is een instrument dat ervoor zorgt dat langdurig afwezige werknemers de binding met het werk niet verliezen en dat zij op een zo gunstig mogelijke manier herintreden.

Dit traject wordt door zowel de diensthoofden als de personeelsleden als positief ervaren. Afwezige werknemers worden niet uit het oog verloren en zijn gemotiveerd om terug aan de slag te gaan.

**Tevredenheids-  
enquête**

In 2010 hebben we voor de eerste keer een personeels-tevredenheidsenquête ontwikkeld samen met het gemeentebestuur. De verwerking van de resultaten gebeurt in het najaar en van daaruit zullen de volgende jaren nieuwe doelstellingen en acties gepuurd worden.

Een objectieve meting is de enige basis om de prioriteiten in het personeelsbeleid te bepalen. Peilen naar de tevredenheid van het personeel laat ons toe om de pijnpunten in onze organisatie te identificeren. Op basis hiervan kunnen we gericht trajecten uitwerken om de organisatie te verbeteren.

Een personeelspeiling is een strategisch HR-instrument: een uniek instrument om de vooruitgang van het OCMW te meten.

In 2012 voeren we deze enquête opnieuw uit.

<b>Operationele doelstelling 3.3: Zorgzaam personeelsbeleid voeren.</b>		
<b>Concrete acties</b>	<b>timing</b>	<b>budget</b>
3.3.1 Charter voor een gezinsvriendelijke onderneming ondertekenen	2012	Regulier
3.3.2 Door de tikklok meer soepelheid brengen in de uurroosters	2011	Regulier
3.3.3 Inspelen op de veranderende privé-situatie van de medewerker	Lopende	Regulier

**Evenwicht  
werk-gezin**

We besteden veel aandacht aan de balans werk-gezin. Dit wil niet zeggen dat we de job aanpassen aan de privé-situatie, maar dat we ervoor zorgen dat er voldoende mogelijkheden en faciliteiten zijn die de combinatie werk-gezin mogelijk maken. Dit moet ook leiden tot een versterkte inzet op het werk. Een medewerker die er niet in slaagt werk en privé op een evenwichtige wijze te combineren, kan nooit tot goede prestaties komen.

Misschien wel onze voornaamste niet-financiële troef is het groot aantal verlofdagen waarop een OCMW-medewerker recht heeft. Wie voltijds werkt, komt aan 32 verlofdagen plus 2 lokale verlofdagen. Deze zeer gunstige verlofregeling compenseert toch één en ander.

We zijn ook zeer flexibel in de toekenning van verlofstelsels zoals loopbaanonderbreking, schorsing of thematische verloven. Het kost inderdaad extra personeel om dat op te vangen, maar we zien dat onze medewerkers zeer dankbaar zijn als ze terugkeren uit hun carrièrepauze.

Eigen aan onze sector wordt er ook veel deeltijds gewerkt.

We moeten er echter waakzaam voor zijn dat een gezinsvriendelijk beleid risico's kan inhouden voor de relaties met andere collega's, die andere verwachtingen kunnen hebben van de inzet van hun afwezige collega's.

### Werkomgeving en zorgcultuur

Tenslotte hechten we ook veel belang aan de cultuur van zorg die we binnen onze organisatie willen zien. Als een personeelslid met privéproblemen kampt, moet hij op zijn werkgever, zijnde het OCMW kunnen rekenen. Daarom is het belangrijk dat de leidinggevenden en/of personeelsverantwoordelijke zich ondermeer kan bezighouden met conflictbemiddeling en gebeurlijke familiale problematieken. De vertrouwenspersoon kan hierin ook een zeer belangrijke rol spelen.

De achterliggende filosofie is dat als je iemand even depanneert, hij of zij bij ons blijft. Laat je ze in de penarie zitten, dan ben je ze vroeg of laat kwijt. Ook voor wie langdurig ziek is, worden inspanningen gedaan. Om de reïntegratie vlotter te laten verlopen, hebben we het reïntegratietraject ingevoerd.

### Charter gezinsbond

Het charter voor een gezinsvriendelijke onderneming van de Gezinsbond is een lijst met waarden en principes die vanuit een andere invalshoek de werkvloer benadert. De bedoeling van het charter is waarden en principes te promoten die de Gezinsbond voor gezinnen belangrijk vindt en probeert te introduceren in het bedrijfsleven.

Zowel de werkgever als de werknemersafvaardiging moet het charter ondertekenen als teken van engagement.

Indien we het charter ondertekenen, verklaren we respect te hebben voor de mens achter de medewerker, als lid van een gezin of familie, ongeacht zijn functie. 'Een goede combinatie van gezin en werk voor het personeel, vrouwen en mannen, is al langer een streefdoel, want tevreden werknemers zijn gemotiveerder'.

Een gezinsvriendelijke werkvloer is een win-winsituatie voor alle partijen.

De personeelsdienst legt het charter ter goedkeuring voor aan de Raad.

<b>Operationele doelstelling 3.4: We maken onze organisatie doorlopend aantrekkelijk als werkgever (employer branding)</b>		
<b>Concrete acties</b>	<b>timing</b>	<b>budget</b>
3.4.1 Onze voordelen als werkgever extra in de verf zetten (bv. nabijheid, verlofstelsel)	Lopende	Externe communicatie
3.4.2 Onze 'successen' in de verf zetten	Vanaf 2011	Externe communicatie
3.4.3 Positieve resultaten naar buiten brengen	Vanaf 2011	Externe communicatie

### Employer branding

Om Clouseau te citeren, employer branding "zit van binnen." Het employer brand is de optelsom van de waarden, de gewoontes en de principes van onze organisatie en de manier waarop deze worden beleefd en geademd door onze medewerkers.

Het is het sturen van ons organisatie-imago tot een geweldige plek om te werken. Niet enkel voor onze huidige medewerkers en raadsleden, maar zeker ook voor elke toekomstige werknemer.

Het is evident dat mensen willen werken voor een organisatie met een goede reputatie.

**Voordelen**

Goed talent is zeldzaam. Via een goed ontwikkelde en uitgebouwde employer branding zorgen we ervoor dat we bovenaan het lijstje komen te staan van potentiële toekomstige medewerkers. Daarnaast zorgt een goede employer branding voor een slinkend verloop. Door werknemers te laten voelen dat ze mee deel uitmaken van een 'merk' groeit de motivatie. De toewijding van het management en goede communicatie zijn bepalend voor het slagen van employer branding.

**STRATEGISCH DOEL 4:  
Samenwerking tussen OCMW- en gemeentebestuur op het vlak van de ondersteunende diensten optimaliseren.**

<b>Operationele doelstelling 4.1: Sociale Dienst Personeel uitbouwen.</b>		
<b>Concrete acties</b>	<b>timing</b>	<b>budget</b>
4.1.1 De SDP organiseert sociale activiteiten die de verstandhouding tussen gemeente- en OCMW-personeel verbeteren	Jaarlijks	Naargelang aantal deelnemers
4.1.2 De SDP zet jarige medewerkers gezamenlijk in de bloemetjes	Jaarlijks	Dorpsrestaurant
4.1.3 OCMW en gemeente leren elkaars dienstverlening kennen	Vanaf 2011	Regulier

**Heden**

In 2010 is de Sociale Dienst Personeel (SDP) opgericht. Deze heeft als doel om sociale voordelen en sociale activiteiten aan te bieden aan alle personeelsleden van OCMW en gemeente. In eerste instantie is het de bedoeling dat deze dienst een personeelsfeest (gemeentereceptie) en een teamdag van het lokaal bestuur gaat organiseren (het 'feestcomité' van het OCMW wordt opgedoekt). Dit zijn initiatieven die het OCMW-personeel al enkele jaren kent en enorm apprecieert. Daarom dat het gemeentebestuur wil aansluiten en de SDP de opdracht heeft gekregen deze activiteiten te organiseren voor gemeente- en OCMW-personeel tesamen.

**Toekomst**

Het is ook de bedoeling dat de Sociale Dienst Personeel nieuwe initiatieven gaat uitwerken en aanbieden aan het personeel. Zo willen we vanaf 2011 onze jarige werknemers in de bloemetjes zetten door een maaltijd aan te bieden in het dorpsrestaurant. Op deze manier leren onze mensen onze dienstverlening beter kennen, hun betrokkenheid wordt verhoogd, ze leren hun collega's beter kennen, hun motivatie wordt verhoogd en ze krijgen het gevoel dat hun werkgever hun waardeert.

<b>Operationele doelstelling 4.2: Beroep doen op elkaars expertise door gemeente- en OCMW-diensten.</b>		
<b>Concrete acties</b>	<b>timing</b>	<b>budget</b>
4.2.1 Uitwisseling van expertise tussen de besturen	Vanaf 2011	Regulier
4.2.2 Samenwerking tussen dezelfde ondersteunende diensten van beide besturen	2013	Regulier
4.2.3 De handen in elkaar slaan voor gezamenlijke initiatieven	2011	Regulier
4.2.4 Procedures vereenvoudigen tot beroep doen op elkaars dienstverlening	2012	Regulier

**Waarom samenwerken**

Schaalvoordelen vormen de belangrijkste reden om samenwerking op het vlak van ondersteunende diensten aan te gaan. Het gaat erom de hoogst mogelijke effectiviteit tegen de laagst mogelijke kosten te bekomen. Effectief zijn vergt m.b.t. bepaalde gespecialiseerde diensten veel expertise en materiaal. De beperkte afname van de dienst kan vaak de investering niet verantwoorden.

Wij werken vanuit dit gegeven al samen in de vorm van het intergemeentelijke samenwerkingsverband ISOM. De Juridische Dienst en de Dienst Tewerkstelling bedienen de deelnemende OCMW's van ISOM. Door te werken op een grotere schaal worden de kosten gedrukt en kan een hoger kwaliteitsniveau bereikt worden.

Ook lokaler zien we enkel maar voordelen: voor die functies waarvan er maar één per bestuur bestaat, is het interessant om een back-up te voorzien op het andere bestuur. Of personeel delen. Onze 'gedeelde' ICT'er is hier een mooi voorbeeld van.

Voor de personeelsdienst zien we op termijn een doorgedreven samenwerking (één personeelsdienst ?) zeker zitten. Beide personeelsverantwoordelijken zijn immers belast met dezelfde administratieve basistaken (wetgeving, personeelsadministratie). Het grootste verschil op dit moment is echter de positionering van deze functie. Terwijl bij het gemeentebestuur de personeelsverantwoordelijke louter een administratieve functie vervult, is er bij het OCMW voor gekozen de personeelsverantwoordelijke lid te maken van het MAT. Hierdoor bepaalt zij mee het te voeren beleid en wordt zij ook een partner op strategisch vlak zoals eerder vermeld in het organogram (3.2) en de omgevingsanalyse (3.5). Op het vlak van HRM heeft het OCMW van Herenthout als lokaal bestuur al innovatief werk geleverd. Bewijs daarvan zijn de vele vragen die we krijgen om mee te werken aan schoolprojecten of om toelichtingen te geven bij de reeds gerealiseerde projecten.

Daartegenover staat dat samenwerkingsafspraken ook veel overlegtijd vergen en dat schaalvoordelen pas zullen renderen wanneer de behoeften aan ondersteunende diensten van beide besturen vergelijkbaar zijn.

### **Randvoorwaarden**

Er zijn natuurlijk ook randvoorwaarden waaraan het best voldaan is, bij het opzetten van een samenwerking op het vlak van ondersteunende diensten:

- een goede algemene verhouding tussen beide besturen op basis van gelijkwaardigheid
- samenwerken vanuit heldere doelstellingen en een gedeelde visie, rekening houdend met de specifieke behoeften, expertise, eigenheid, organisatiecultuur en kerntaken van de beide besturen
- politiek draagvlak en draagvlak bij de medewerkers
- een helder juridisch kader
- aandacht voor opvolging en bijsturing, een samenwerkingsprocedure en structuur
- een goede communicatie en VOORAFGAANDELIJK overleg over te nemen beslissingen en initiatieven

De doelstellingen die we willen bereiken met de samenwerking kunnen het best duidelijk op voorhand afgesproken en geëxpliciteerd worden en gekoppeld worden aan een langetermijnvisie.

Er moet voldoende transparantie worden ingebouwd zodat vooroordelen en misvattingen geen kans krijgen.

Oog hebben voor verschillen in organisatiecultuur is belangrijk en fysieke fusies van diensten kunnen het best niet gebruskeerd worden. Er moet een voldoende draagvlak voorzien worden bij het personeel en het personeel moet voldoende kansen krijgen om met elkaar samen te werken op de werkvloer en elkaar op informele wijze te ontmoeten. Het draagvlak kan verkregen worden door het personeel te betrekken en inspraak te verlenen. Het zal ook vereisen dat iedereen op de hoogte gesteld wordt van de finaliteiten en de meerwaarde van de gewijzigde situatie voor het bestuur en voor de burger.

Er moet voldoende aandacht zijn voor het draagvlak bij het personeel; dit kan o.a. door:

- bottom-up te werken bij het concreet vorm geven van de samenwerking
- personeelsleden te betrekken in werkgroepen
- veel te investeren in het informeren van het personeel over de uiteindelijke doelstellingen van het samenwerkingsproject
- gezamenlijke activiteiten, interne communicatiekanalen zoals intranet, nieuwsbrief en losse acties

## **5. Begroting**

---

## **6. Slot**

---

Het OCMW-personeel van Herenthout is allemaal 'kaderpersoneel'. Alle personeelsleden dragen namelijk bij tot het voortbestaan en de verdere ontwikkeling van de organisatie, denken vanuit hun eigen talenten mee na en kneden de organisatie waarin het arbeidsproces gestalte krijgt. Ze zijn dus 'mede'-werkers in de echte zin van het woord.

Onze medewerkers van de toekomst maken dus onlosmakelijk deel uit van het kader van onze organisatie. Tegelijk scheppen ze ook het kader waarbinnen ons OCMW maatschappelijk verantwoord handelt, in die zin dat het de personeelsleden zijn die het gezicht van de organisatie bepalen en die in hun contacten met klanten en partners ethisch behoren te handelen. Maar ook in die zin dat ze, gedreven door gemeenschappelijke waarden, een inzet tentoon spreiden die het OCMW optilt boven de kille cijfers en opgelegde objectieven tot een warme en excellente organisatie die een duurzame meerwaarde genereert voor mens, milieu en maatschappij.

## 7. Aanvullingen na overleg met de Raad 20 november 2010

---

### 'Jullie beleid, onze prioriteit!'

#### Doel:

Raadsleden betrekken bij de beleidsplanning van de verschillende diensten. Dit door samen te discussiëren over de inhoud en prioriteiten aan te duiden.

De inhoud van de besprekingen, opmerkingen en aanvullingen worden in addenda toegevoegd aan elke beleidsnota.

<b>Ondersteunende diensten: personeel, organisatie, administratie en ICT</b>
--

#### Hoofdpijnen Personeel:

- competentie management
- motiveren personeel om gebruik te maken van moderne communicatiemiddelen door organisatie van interne vormingen
- leidinggevend ondersteunen in het 'leidinggeven'
- samenwerking tussen gemeente en OCMW op vlak van ondersteunende diensten

#### Bespreking:

- De toegang tot intranet zal de komende jaren zijn impact hebben op de verbetering van de interne communicatie en de tevredenheid van de medewerkers.
- De samenwerking tussen gemeente en OCMW zal stap voor stap verder uitgebouwd moeten worden met dit in ons achterhoofd:
  - o het cultuurverschil tussen gemeente en OCMW;
  - o de samenwerking kan geen volledige integratie zijn (geen opslorping);
  - o om de nodige hindernissen die we onderweg zullen tegenkomen te overwinnen, zullen we als gelijkwaardige partners rond de tafel moeten zitten
- Samenwerking met de gemeente kan, maar toch vragen de personeelsleden van het OCMW om nog een apart personeelsfeest te behouden. Hier moeten we op zoek naar een formule buiten de uren en dat de organisatie niets kost.

Personeel: Elk personeelslid is een belangrijke schakel binnen de organisatie.