



PERSONEEL

OCMW HERENTHOUT

BELEIDSPLAN 2008-2010

NATHALIE VERBEECK
PERSONEELSVERANTWOORDELIJKE
BOUWELSE STEENWEG 14, 2270 HERENTHOUT
NATHALIE.VERBEECK@OCMWHERENTHOUT.BE
014 50 21 81

SAMENVATTING VOORAF

Het OCMW van Herenthout staat voor één van zijn grootste uitdagingen van de laatste jaren op het gebied van personeelsbeleid: het invoeren van het competentie management. Deze nieuwe manier van personeelsdenken zal niet zonder slag of stoot ingevoerd kunnen worden en zal een meerjarenplan zijn. Maar als we dit professioneel, planmatig en gefaseerd aanpakken, biedt dit alleen maar opportuniteiten voor het welzijn en de ontwikkeling van ons personeel.

Een kwaliteitsvol personeelsbeleid heeft aandacht voor àl het personeel: voor alle leeftijdscategorieën, voor alle geledingen, voor de vaste waarden en voor de tijdelijken, voor de kansengroepen,...

Door onze acties gericht uit te voeren en waar nodig aan te passen, kunnen we alleen maar de motivatie en de tevredenheid van onze werknemers verhogen. Als zij zien dat ieder van ons de nodige aandacht krijgt die ze verdient, zullen ze automatisch hun job met plezier uitvoeren en zich gewaardeerd voelen.

In feite is er maar één hoofddoelstelling van personeelsbeleid en dat is de werknemer tevreden en gemotiveerd houden. Dit kunnen we door een divers en leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren met aandacht voor personeelszorg. Dé bouwstenen hiervoor komen uit het competentie management waardoor we trachten de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen.

Want een tevreden werknemer is er twee waard !

INHOUD

Samenvatting vooraf

Voorwoord

Inleiding

Missie/Visie

Situatieschets: Waar staan we nu op dit moment?

Doelstellingen: strategisch en operationeel

STRATEGISCH DOEL 1: Transformatie van de personeelsdienst als louter administratieve dienst gericht op personeelsbeheer en -administratie naar een dienst Personeel en Organisatie met een sterke nadruk op het ontwikkelen en implementeren van een echt personeelsbeleid.

1.1 Doel en missie dienst P & O	12
1.2 P = Personeel	12
1.3 O = Organisatie	13
1.4 Taken dienst P & O	13
1.5 Personeelsbezetting dienst P & O	16

STRATEGISCH DOEL 2: Streven naar de meest optimale organisatiestructuur waarbij de juiste persoon op de juiste plaats werkt door een goed uitgebouwd competentie management.

2.1 Waarom	18
2.2 Competentiemanagement.....	18
2.3 Competentieprofielen	20
2.3.1 Wat is een competentie?	20
2.3.2 Functiebeschrijving	20

2.3.3 Soorten competenties?	21
2.3.4 Competentieprofiel	21
2.4 Meten van competenties.....	22
2.4.1 Waarom?	22
2.4.2 Hoe?	22
2.5 Competenties ontwikkelen	23

STRATEGISCH DOEL 3: Door gericht inspanningen en personeelszorg wordt de motivatie, tevredenheid en retentie van het personeel verhoogd.

3.1 Periodiek personeelstevredenheid meten en evalueren.....	26
3.2 Verzuim- en stressbeleid	27
3.2.1 Verzuimbeleid.....	27
3.2.2 Hoe?	27
3.2.3 Stressbeleid.....	28
3.2.4 Psychosociale belasting.....	29
3.3 Retentiebeleid	29
3.3.1 Waarom?	29

STRATEGISCH DOEL 4: Langer werken mogelijk maken op een gemotiveerde manier door een leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren.

4.1 Wat?	34
4.2 Hoe?	34

STRATEGISCH DOEL 5: Ernaar streven dat àlle talent gemobiliseerd wordt, dat iedereen kan participeren en dat iedere werkzoekende en werknemer dezelfde kansen krijgen en grijpen door het voeren van een divers personeelsbeleid.

5.1 Divers personeelsbeleid.....	38
---	-----------

5.1.1	Waarom?	38
5.1.2	Wat?	39
5.1.3	Voordelen	39
5.1.4	Instrument?	40
5.1.5	Draagvlak creëren	41
5.2	Stages	42
5.3	Tewerkstellingsmaatregelen.....	43

VOORWOORD

Deze beleidsnota personeel 2008-2010 moet als een onderdeel gelezen worden van de organisatienota van het OCMW als geheel. Ze handelt niet over een specifieke dienst of dienstverlening naar de burger toe zoals de nota van bijvoorbeeld Kids & Co of Huis Driane, maar over een dienstverlening intern naar de andere diensten en is dus dienstoverschrijdend. Het biedt een ondersteunende rol op het domein van personeelsbeleid naar de leidinggevenden in hun taak als diensthoofd.

Deze nota geeft aan wat we willen realiseren de komende 3 jaar op het gebied van personeelsbeleid en waarom we dit willen doen.

Naast de strategische doelstellingen (of langetermijndoelstellingen) zijn ook de operationele doelstellingen (of kortetermijndoelstellingen) met de daaraan gekoppelde acties uitgewerkt wat een betere planning van de verschillende projecten mogelijk maakt. Uiteraard mag een budgettaire verantwoording ook niet ontbreken.

Ik hoop dat u als lezer dankzij deze nota een duidelijk beeld kan vormen van het personeelsbeleid dat het OCMW van Herenthout de komende jaren zal trachten te voeren.

Nathalie Verbeeck
personeelsverantwoordelijke

INLEIDING

Goede medewerkers vinden en behouden, dat is de grote uitdaging van het OCMW van Herenthout. Als vooruitstrevende organisatie willen we werken aan méér welzijn op het werk. De kwaliteit van de dienstverlening aan de burger/klant wordt in hoge mate bepaald door een gerichte aanpak van gezondheid en welzijn van de medewerkers; competenties, motivatie en gedrag zijn daarbij sleutelementen.

Daarom is het belangrijk dat alle ondersteunende diensten gecentraliseerd worden in een **dienst Personeel & Organisatie**. Deze dienst biedt dan expertise op allerlei domeinen aan de leidinggevenden zodat deze hun personeel optimaal kunnen begeleiden en laten functioneren, wat de dienstverlening alleen maar ten goede komt.

Door gerichte inspanningen en personeelszorg kunnen we de **motivatie en tevredenheid** van het personeel **verhogen** en de **retentie** van ons **personeel** betrachten. Dit brengt het imago van het OCMW als werkgever in een positief daglicht.

Een goed personeelsbeleid is ook een leeftijdsbewust personeelsbeleid waarin gedurende **elke leeftijdsfase** van de werknemer optimaal gebruik gemaakt wordt van de mogelijkheden van de werknemer.

Dit kan door het **invoeren van competentie management**. Een Human Resourcebeleid dat gebaseerd is op het inzetten van competenties vormt de ruggengraat voor selectie, onthaal van nieuwe medewerkers, ontwikkeling, doorgroei en vormingsbeleid.

Een sterk personeelsbeleid is ook de basis voor **een goed diversiteitsbeleid**, met aandacht en waardering voor specifieke doelgroepen, maar met oog voor àl het personeel. Het is immers belangrijk om alle verschillen onder het personeel te erkennen en te waarderen.

Elke OCMW-werknemer verdient het om zijn vaardigheden ten volle te kunnen benutten.

MISSIE/VISIE

Missie lokaal bestuur

... Het Lokaal Bestuur verzekert en coördineert de uitbouw van een maatschappelijke dienst- en hulpverlening door acties te realiseren: enerzijds vanuit eigen diensten, anderzijds via samenwerking met lokale actoren en actoren buiten Herenthout. Waar mogelijk zal het zelf hulpverleners, in andere gevallen zal het de hulpvrager de weg wijzen en de hulpverlening coördineren.

Bij de organisatie van laagdrempelige maatschappelijke dienst- en hulpverlening staat de cliënt centraal. Iedereen kan met zijn hulpvraag terecht aan het loket waar hij/zij op de meest klantvriendelijke en efficiënte manier wordt verder geholpen of doorverwezen. ...

Visie personeelsbeleid

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

- gemotiveerd is
- betrokken is
- zich kan ontplooiën en zijn capaciteiten ten volle kan benutten
- zich ondersteund voelt
- loyaal is tegenover zijn werkgever en collega's
- in een goede werksfeer kan werken

Succesvol ondernemen staat of valt met gemotiveerd personeel. Daarom dat ons personeelsbeleid dient afgestemd op het 'tevreden houden' van onze werknemers.

SITUATIESCHETS: WAAR STAAN WE NU OP DIT MOMENT ?

Historie personeelsdienst

Tot in 1998 behoorde alles wat met personeelsbeleid en –administratie te maken had tot het takenpakket van de secretaris. Bij de invoering van de nieuwe functie van administratief deskundige, werd de personeelsadministratie onder haar bevoegdheid gebracht.

Door de jaren heen is het OCMW echter sterk uitgebreid qua dienstverlening en is bijgevolg ook het personeelsbestand sterk aangedikt. Hierdoor bestond de behoefte naar een duidelijke visie op het gebied van personeelsbeleid en zochten de diensthoofden naar meer ondersteuning op dit domein. Daardoor is de taakhoud van de administratief deskundige enigszins veranderd en ligt de nadruk dus meer op het personeelsbeleid en niet zozeer meer op de administratie. Zij maakt ook deel uit van het managementteam dat beleids-ondersteunend werk levert.

Ontdubbeling functie

Door de combinatie van de taken als boekhouder én als personeelsverantwoordelijke, is het moeilijk om expertise op te bouwen. Op dit moment is het moeilijk om op beide domeinen de nodige ondersteuning te bieden die van haar verwacht wordt.

De verplichte invoering van de nieuwe rechtspositieregeling tegen 31 december 2008 kan een aanleiding zijn om eindelijk de functie van voltijds administratief deskundige boekhouding en personeel op te splitsen in 2 voltijdse functies: één voltijdse boekhouder en één voltijdse personeelsverantwoordelijke. Zo kan deskundigheid op de beide domeinen optimaal ingezet worden.

Ondersteunende functie

Er zijn verschillende ondersteunende functies aanwezig of zullen binnenkort aanwezig zijn: personeelsverantwoordelijke, administratief coördinator verantwoordelijk voor interne communicatie, ICT-medewerker als systeemverantwoordelijke,... Momenteel werken deze mensen individueel op hun werkterrein en rechtstreeks onder gezag van de secretaris. Er zijn echter overlappingsen van taken. Bijvoorbeeld 'interne communicatie' is de verantwoordelijkheid van de administratief

coördinator, maar heeft wel raakvlakken met het personeelsbeleid wat dan weer het domein is van de personeelsverantwoordelijke. Daarom is het belangrijk dat deze mensen nauwer gaan samenwerken en is het aangewezen om een overkoepelende dienst P & O op te richten waarin een goede overlegstructuur onontbeerlijk is.

Het nieuwe personeelsdenken

In de nieuwe rechtspositieregeling vinden we al verwijzingen naar het competentiedenken. Het uitgangspunt bestaat niet langer uit een aantal vastomlijnde functies die je invult met de meest geschikte mensen, ook wel functiebenadering genoemd.

In de competentiebenadering vertrek je van de strategische doelstellingen van de organisatie die je 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 werknemerspotenties die beschikbaar zijn of zullen worden. Wanneer werknemers geselecteerd worden, is er dan ook veel aandacht voor hun 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 je na de kennis en ervaring nu ook de attitude, houding en persoonlijkheidskenmerken ten dienste van de organisatiedoelen wil stellen.

Het geheel van competentiedenken vormt de gemeenschappelijke noemer voor alle HR-instrumenten, een 'kapstok' voor een samenhangend en geïntegreerd personeelsbeleid. Het brengt ook een samenhang teweeg tussen de verschillende fasen van een loopbaan: je wordt aangeworven én geëvalueerd op basis van een competentieprofiel, er wordt een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld om de nodige competenties nog verder eigen te maken, teams worden zo samengesteld dat alle nodige competenties aanwezig zijn,...

Het competentiedenken zal een doordacht en samenhangend personeelsbeleid mogelijk maken.

Tevreden ?

In elke dienst wordt er wel aan tevredenheidmeting gedaan, weliswaar elk op zijn eigen manier. Zo heb je het tweejaarlijks organisatiestijl- en

motivatieonderzoek in Kids & co en zijn er in 2006 diepte-interviews gehouden door een extern bureau voor de poetsdienst in het kader van het clusterdiversiteitsplan.

Omdat we toch allemaal voor dezelfde werkgever werken, is het opportuun om een zelfde tevredenheidmeting te houden voor alle diensten. Alleen zo kunnen we te weten komen of er bijvoorbeeld in een bepaalde dienst problemen zijn of bij een bepaalde personeelscategorie.

**Kansen-
groepen**

Als OCMW hebben wij een belangrijke rol te vervullen naar werknemers toe die anders uit de boot dreigen te vallen. Door een samenwerkingsverband aan te gaan met de ISOM-gemeenten in de vorm van een tewerkstellingsdienst, is er al heel wat werk verricht op dit terrein. Toch zouden we als OCMW individueel ook moeten trachten waar mogelijk onze vacatures open te stellen voor aanwervingen uit de kansengroepen. Aandachtspunt voor deze tewerkstellingen is de nazorg die eventueel ook door de tewerkstellingsdienst kan opgenomen worden.

Leeftijd

Ons personeel wordt een jaartje ouder. Het zal niet lang meer duren eer onze 'anciens' aan hun pensioen beginnen denken. Belangrijk is dat we aandacht schenken aan hun fysieke én mentale gezondheid willen we hen aan het werk houden. Ook willen we voor hen de overgang van werken naar pensioen niet te bruusk laten verlopen en hen voldoende informeren over het hoe en wat van deze nieuwe levensfase.

Ook dit is personeelsbeleid !

DOELSTELLINGEN: STRATEGISCH EN OPERATIONEEL

STRATEGISCH DOEL 1: Transformatie van de personeelsdienst als louter administratieve dienst gericht op personeelsbeheer en -administratie naar een dienst Personeel en Organisatie met een sterke nadruk op het ontwikkelen en implementeren van een echt personeelsbeleid.

1.1 Doel en missie dienst P & O

Het permanent aansturen van het personeels- en organisatiebeleid voor het OCMW. Het doel hierbij is:

- Het creëren van een kwaliteitsvolle werkomgeving waarin doeltreffendheid en efficiëntie centraal staan en de OCMW-medewerker zijn competenties permanent kan ontwikkelen.
- Ontwikkelen van beleid, advisering, uitvoering en informatievoorziening op het gebied van Personeel en Organisatie.

De personeelsdienst evolueert naar een dienst P & O die service en ondersteuning verleent aan de andere diensten. Deze dienst biedt expertise aan inzake personeelszaken, interne en externe communicatie en administratieve vereenvoudiging.

1.2 P = Personeel

P staat voor Personeel, het permanent opvolgen en perfectioneren van het personeelsbeleid.

- Planning en selectie: de meest geschikte mensen op de juiste functies krijgen (werven, selecteren en heroriënteren van mensen)
- Personeelsontwikkeling: werknemers de mogelijkheid bieden zich verder te ontplooiën en hun competenties te ontwikkelen (loopbaanontwikkeling, prestatie management, loopbaanbegeleiding, opleiding en zelfontwikkeling)
- HRM: opzetten en uitvoeren van HRM-beleid

1.3 O = Organisatie

O staat voor Organisatie, de permanente vervolmaking van het beleid van de organisatie.

- Organisatieontwikkeling: tot een professionele en responsabiliserende organisatie komen, naar de klant gericht en oplettend voor de kwaliteit, de doeltreffendheid en de efficiëntie.

- Arbeidsvoorwaarden: een efficiënte organisatie bevorderen door een eenvoudige samenhangende administratie en een modern en dynamisch beleid van human resources management.

1.4 Taken dienst P & O

1. verdere ontwikkeling van de **personeelsadministratie**
 2. stelt het personeels- en **organisatiebeleid** op, of onderdelen daarvan
 3. **adviseert** en ondersteunt het management, en de medewerkers op het gebied van personeel en organisatie
 4. adviseert en ondersteunt bij **aanwerving** en **ontslag**
 5. verzamelt **personeelsinformatie** en verzorgt rapportages daarover op basis van verdere informatisering
 6. adviseert over **functioneringsgesprekken**, evaluaties en opleidingen
 7. biedt een **luisterend oor** en bemiddelt bij conflicten en problemen tussen het management en de medewerkers of medewerkers onderling
 8. verzorgt de interne en externe **communicatie** en/of biedt hierin ondersteuning
 9. bewaakt de **kwaliteit** van de administratie en de dienstverlening
-

personeels- administratie

In 2007 zijn we reeds gestart met een onthaalbeleid in het kader van het clusterdiversiteitsplan. Hiervoor werd onder andere een aanwervingfiche ontwikkeld dat het mogelijk maakt om voor elk personeelslid een personeelsdossier op een uniforme wijze samen te stellen. Via de opmaak van procedures voor het administratief handboek, willen we een verdere ontwikkeling van een efficiënte personeelsadministratie.

Stelt beleid op

P & O werkt mee aan het beleid voor de onderwerpen die met personeel en organisatie te maken hebben. De doelstellingen van de organisatie – wat willen we voor organisatie zijn, waar willen we heen – worden opgesteld door het management. De dienst P & O vertaalt deze plannen voor personeel en organisatie. Ook kan P & O zelf een probleem aankaarten bij het management.

Kwaliteit, doeltreffendheid en efficiëntie van de organisatie staan centraal.

Adviseert

P & O heeft een ondersteunende en adviserende functie. De diensthoofden betrekken de dienst P & O bij hun probleem of taak op het gebied van personeel en/of organisatie. Dat adviseren kan ook ongevraagd zijn als er zelf problemen geconstateerd worden bij een dienst.

Of het nu gaat om opleidingen, een slecht functionerende medewerker of de ontwikkeling van de afdeling: het valt onder de verantwoordelijkheid van het diensthoofd. De dienst P & O is vraagbaak, geeft advies, begeleidt en bemiddelt.

Aanwerving en ontslag

Onder instroom van medewerkers valt alles wat te maken heeft met de werving en selectie van nieuwe personeelsleden. P & O adviseert over het profiel van de persoon, verzorgt de publicatie van de vacature en voert mee de gesprekken. Als een nieuwe medewerker wordt aangeworven, verzorgt P & O het personeelsdossier. P & O wil de meest geschikte mensen op de juiste functies krijgen.

Onder uitstroom van medewerkers vallen alle activiteiten die te maken hebben met personeelsleden die de organisatie verlaten. P & O voert exit-gesprekken, stelt vragen waarom mensen weggaan en signaleert eventueel trends hierin.

Informatie

P & O verzamelt alle gegevens over personeel en maakt rapportages op het gebied van personeel en organisatie. Uit deze gegevens kunnen dan conclusies getrokken worden waaraan eventueel acties dienen gekoppeld te worden.

Functioneringsgesprek

In het aansturen van medewerkers zijn functionerings- en evaluatiegesprekken erg belangrijk. Dit zijn personeelsinstrumenten die de dienst P & O mee ontwikkelt, ondersteunt en opvolgt:

- opstellen van de competentieprofielen
 - opstellen van de werkwijze van functionerings- en evaluatiegesprekken en erover waken dat deze doorheen heel de organisatie op eenvormige wijze wordt toegepast
 - beheren van de personeelsdossiers
 - adviseren van medewerkers en diensthoofden over welke opleidingen en cursussen ze het best waar kunnen volgen
 - P & O wil de medewerkers de mogelijkheid bieden zich verder te ontplooiën en hun competenties te ontwikkelen
-

Luisterend oor

Medewerkers kunnen bij de dienst P & O hun verhaal en soms ook hun klachten kwijt. Soms loopt de ontevredenheid uit de hand en ontstaat er een conflict. P & O bemiddelt hierin. P & O zal constant de afweging moeten maken tussen het organisatiebelang en het belang van individuen.

Communicatie

Een goede communicatie, zowel intern als extern, is onontbeerlijk voor een kwaliteitsvolle werking. Via een vlotte informatiedoorstroming over beleid en organisatie, beschikt elke medewerker op elk moment over alle noodzakelijke informatie voor de uitoefening van zijn functie én draagt aldus bij tot de tevredenheid van elk personeelslid.

Communicatie is eveneens prioritair in de begeleiding van veranderingsprocessen binnen de organisatie.

Kwaliteit

De Dienst P & O wil via duidelijke éénvormige procedures de kwaliteit bewaken van de administratie en de dienstverlening. Door de ontwikkeling van een administratief handboek, zullen de verschillende administraties beter op elkaar afgestemd zijn en efficiënter en effectiever werken waardoor de dienstverlening naar de burger toe geoptimaliseerd wordt.

1.5 Personeelsbezetting dienst P & O

De dienst P & O wordt bemand door alle functies die een expertise inhouden op een specifiek vakgebied die ter beschikking gesteld wordt aan de verschillende diensten.

Personeelsverantwoordelijke:	- personeelsbeleid
	- personeelsadministratie
beleidsmedewerker:	- beleidsondersteuning
	- sociaal huis
	- externe communicatie
administratief coördinator:	- interne communicatie
	- administratief handboek (kwaliteit)
ICT-medewerker:	- ondersteuning informatica
	- systeemverantwoordelijke
	- websitebeheer
administratief medewerker:	- ondersteunende uitvoerende taken

Operationele doelstelling 1.1		
Het organogram wordt aangepast en de nodige functies worden ingevuld.		
Concrete acties	timing	budget
1.1.1 Een boekhouder aanwerven waardoor de huidige adm. deskundige enkel de functie van personeelsverantwoordelijke kan uitoefenen.	Juni 2008	€ 37.000 per jaar
1.1.2 De administratief coördinator vult de functie van kwaliteitscoördinator in.	Maart 2008	Sociale maribel
1.1.3 De administratief coördinator is verantwoordelijke voor de interne communicatie.	Maart 2008	Sociale maribel
1.1.4 Een ICT-verantwoordelijke aanwerven en halftijds detacheren naar gemeente.	Najaar 2008	€ 18.000 halftijds per jaar
1.1.5 Een halftijds administratief medewerker P & O voorzien voor administratieve ondersteuning.	Voorjaar 2009	€ 15.000 halftijds per jaar

Operationele doelstelling 1.2		
Het administratief handboek wordt ontwikkeld.		
Concrete acties	timing	budget
1.2.1 Elke dienst werkt jaarlijks minimaal 10 nieuwe procedures uit.	Vanaf juni 2008	Takenpakket adm coörd.
1.2.2 Implementeren, communiceren, opvolgen, evalueren en optimaliseren van de procedures.	Vanaf juni 2008	Takenpakket adm coörd.
1.2.3 Alle procedures in 1 handboek bundelen en raadpleegbaar maken voor alle personeelsleden.	Midden 2009	Takenpakket adm coörd.

Operationele doelstelling 1.3		
De interne communicatie wordt verbeterd.		
Concrete acties	timing	budget
1.3.1 Een personeelsblad ontwikkelen dat op regelmatige tijdstippen verschijnt.	Eind 2008	Takenpakket adm coörd/persverantw.
1.3.2 De beslissingen van Raad en Vast Bureau meedelen via het personeelsblad aan het personeel.	Eind 2008	Takenpakket adm coörd/persverantw.
1.3.3 De individuele personeelsbeslissingen binnen de 2 dagen meedelen aan de betrokken personeelsleden.	Vanaf sept 2007	Takenpakket persverantw.
1.3.4 De nieuwe formulieren in de nieuwe huisstijl ontwikkelen (logo, zelfde lettertype,...) en zo de herkenbaarheid verbeteren.	Vanaf sept 2008	Takenpakket adm coörd/persverantw.
1.3.5 De bestaande overlegstructuren herbekijken en eventueel aanpassen (uitbreiden of inperken).	Najaar 2008	Takenpakket secretaris

STRATEGISCH DOEL 2: Streven naar de meest optimale organisatiestructuur waarbij de juiste persoon op de juiste plaats werkt door een goed uitgebouwd competentiemanagement.

2.1 Waarom?

Competentiemanagement is momenteel één van de meest essentiële onderdelen geworden van een modern personeelsbeleid omdat het de hoeksteen vormt van vele andere onderdelen van HRM.

We worden meer en meer geconfronteerd met de volgende tendensen:

- schaarste op de arbeidsmarkt,
- toegenomen werkdruk,
- toenemende nood aan professionalisering,
- toenemende kwaliteitseisen vanwege de burger als klant.

Een strategisch personeelsbeleid tracht door het treffen van een aantal samenhangende maatregelen voor deze tendensen/uitdagingen/problemen oplossingen aan te reiken. Het voeren van een samenhangend competentie-management is hiervoor één van de middelen.

2.2 Competentiemanagement

Competentiemanagement houdt in dat competenties meetbaar en ontwikkelbaar zijn. Competenties worden gebruikt bij de grote stappen van het personeelsbeleid:

- werving en selectie
- ontwikkeling
- verloning
- (re)organisatie

Het traditionele competentiedenken gaat ervan uit dat mensen zich verder ontwikkelen in dingen waarin ze nog niet zo sterk zijn. Vraag je mensen hun talenten nog verder te ontwikkelen, dan krijgen ze energie en kunnen ze uitblinken. Vanuit een waarderende benadering kan men echter ook vertrekken van het toekomstbeeld dat mensen voor ogen hebben in hun organisatie. De kwaliteiten en de ambities van het

personeel vormen de motor voor hun ontwikkelproces en hun toekomstige rol of functie in de organisatie. Voor de leidinggevenden komt het erop aan te weten waar hun kracht ligt, en hoe ze met die kracht een effectieve leidinggevende kunnen worden. Voor de personeelsleden is het van belang dat ontwikkeling van competenties hen aanzet tot zelfsturend leren vanuit hun eigen energie en 'innerlijk kompas'.

Werving en selectie

Om een nieuwe werknemer te kunnen aanwerven moet je publiceren welke taken de organisatie in te vullen heeft en welke competenties je daarvoor verwacht.

Ontwikkeling

Competentiemanagement is uitermate geschikt om te hanteren in het kader van vorming, training en opleiding. Zowel op organisatieniveau, dienstniveau als individueel niveau kunnen we nagaan welke competenties verder ontwikkeld dienen te worden rekening houdend met de beleidsplannen van de organisatie het komende jaar, de dienstdoelstellingen en de functionerings- en evaluatiegesprekken. Op basis hiervan kunnen we dan persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) opstellen voor alle medewerkers die op hun beurt passen binnen een strategisch opleidingsplan.

Evaluatiesysteem

Op basis van de competenties kunnen we ook gaan werken rond functionerings- en evaluatiegesprekken. Hiervoor is het belangrijk om de functiebeschrijvingen op te splitsen in functiebeschrijvingen en competentieprofielen. Voor elke functie komt er een functiebeschrijving én een competentieprofiel. We kunnen dit best realiseren via werkgroepen. Per functiefamilie stellen we een werkgroep samen die bestaat uit een dwarsdoorsnede van de organisatie: de secretaris, het diensthoofd, een paar uitvoerende medewerkers en de personeelsverantwoordelijke.

Op basis van deze nieuwe competentieprofielen kunnen we een nieuw evaluatiesysteem ontwerpen. Nadeel van deze methode is wel dat we dan voor elke functie met een specifiek evaluatieformulier dienen te werken.

(Re)organisatie Bij het herschikken of optimaliseren van de organisatie vormen de beschikbare competenties vaak de puzzelstukjes om tot nieuwe afdelingen of diensten te komen.

2.3 Competentieprofielen

2.3.1 Wat is een competentie?

Competenties zijn de **kwaliteiten** of **bekwaamheden** en vaardigheden die noodzakelijk zijn voor het succesvol vervullen van een functie. De functiehouder moet bereid én in staat zijn om die bekwaamheden in te zetten bij het functioneren. Competenties bevatten dus meestal een combinatie van **Kennis, Vaardigheden en Attitudes**. Belangrijk is ook dat mensen een competentie moeten kunnen ontwikkelen door ervaring of specifieke training.

Kennis Kennis zit in het hoofd: het intellectueel begrijpen van de theoretische achtergronden waarop processen, productie of dienstverlening gebaseerd zijn.

Vaardigheid Vaardigheid is de capaciteit om iets (herhaaldelijk) goed uit te voeren. Het is een handswijze die een automatische reflex geworden is. Vaardigheden leert men niet door kennisoverdracht, maar door trainen.

Attitude Attitude is een gedragspatroon, houding, mentale ingesteldheid, gewoonte. Opvoeding is een belangrijk proces in de attitudevorming, maar opvoeding is het meest effectief op zeer jeugdige leeftijd.

2.3.2 Functiebeschrijving

Uit een functiebeschrijving kan je systematisch de kennis, vaardigheden en attitudes afleiden die nodig zijn voor het goed uitoefenen van de taken van die functie. Vervolgens worden deze elementen van kennis, vaardigheden en attitudes gebundeld tot competenties. Om dit werk op

een pragmatische manier te kunnen realiseren, kunnen we onder meer gebruik maken van competentielijsten.

2.3.3 Soorten competenties?

kerncompetenties
specifieke competenties
gedragscompetenties

Kern-competenties

Kerncompetenties zijn competenties die voor iedereen in het bedrijf van belang zijn, van hoog tot laag. Deze kerncompetenties stellen het bedrijf als geheel in staat om succesvol te zijn. Enkele voorbeelden zijn samenwerken, klantgerichtheid of integriteit. Dergelijke kerncompetenties worden van bovenaf bepaald door het hoger management.

Specifieke competenties

Dit zijn de gewone competenties. Het zijn samenstellingen van vaardigheden, attitudes en kennis die de functiehouder in staat stelt zijn/haar functie succesvol uit te voeren. Dergelijke specifieke competenties volgen uit de functiebeschrijving en worden vaak bepaald door de direct leidinggevende. Technische competenties horen meestal hier thuis.

Gedrags-competenties

Gedragscompetenties zijn basale, elementaire gedragsbekwaamheden die medewerkers nodig hebben om de twee bovenstaande soorten competenties te kunnen verwerven. Dit zijn de moeilijkst te ontwikkelen competenties: ze zijn sterk verbonden met persoonlijke aanleg, talent, opvoeding en met het milieu waarin de persoon leeft.

2.3.4 Competentieprofiel

Wanneer je een duidelijk functieprofiel of rolomschrijving hebt, kan je een lijstje samenstellen van competenties die nodig zijn om deze functie goed uit te voeren. Dit competentieprofiel is onafhankelijk van de functiehouder. Om het competentieprofiel werkbaar te maken, beperk je

het aantal competenties. Een competentieprofiel bevat meestal 7 tot 12 competenties.

Één van de succesfactoren bij het opstellen van competentieprofielen is het betrekken van (in de job) ervaren werknemers en hun diensthoofden. Op die manier wordt het competentieprofiel realistisch en gedragen.

2.4 Meten van competenties

2.4.1 Waarom?

Het meten van competenties gebeurt om te zien in hoeverre een bepaalde functiehouder de gewenste competenties bezit.

2.4.2 Hoe?

Er bestaan verschillende methodes om competenties van medewerkers te meten. Hierna worden de technieken besproken die kunnen toegepast worden in onze organisatie.

STAR- methode

STAR = **S**ituatie **T**aak **A**ctie **R**esultaat

Dit is een techniek die wordt toegepast om competenties te meten bij een sollicitatiegesprek.

Gedrag uit het recente verleden is de beste voorspeller van toekomstig gedrag. Dat is de kern van de STAR-methode. Het komt erop neer dat de jury voorbeelden vraagt van feitelijk (werk)gedrag dat te maken heeft met het functieprofiel. Daarmee kan de sollicitant aantonen dat hij/zij de functie waarop hij/zij solliciteert, goed zou kunnen vervullen.

Functione- ringsgesprek

Dit is een gesprek tussen diensthoofd en medewerker over de functie van de medewerker. Tijdens dit gesprek communiceren functiehouder en diensthoofd over het wederzijds functioneren, de nood aan informatie/opleiding, ontbrekende competenties,... Het is dus een goed moment om aan competentiemeting te doen. Als hulpmiddel kan je daarbij een lijst van competenties gebruiken, met per competentie een aantal duidelijke indicatoren.

Deze methode kan voor alle werknemers in de organisatie gebruikt worden.

**360°-
feedback**

Deze methode is ideaal voor de leden van het managementteam.

Bij 360°-feedback 'beoordelen' personen uit de beroepsmatige omgeving van de feedbackontvanger het functioneren van deze persoon. De feedbackgevers zijn leidinggevenden, collega's, medewerkers, klanten, leveranciers,... De feedbackontvanger 'beoordeelt' ook zichzelf.

360°-feedback is een zeer diepgaande methode die een professionele begeleiding vergt en een aangepaste bedrijfscultuur: zonder openheid, respect en wederzijds vertrouwen lukt het niet.

**Poolster-
methode**

In de Poolstermethode wordt het meten van competenties meestal uitgevoerd in 90° feedback: tussen functiehouders en diensthoofd. Het centrale hulpmiddel hierbij is een set van gedragsindicatoren. Elke competentie wordt aan de hand van een reeks indicatoren meetbaar gemaakt. Dit kan bijvoorbeeld een zichtbaar of aantoonbaar gedrag zijn of een kennis die men kan toetsen.

De indicatorenlijsten worden afzonderlijk ingevuld door de functiehouders en door zijn leidinggevende. De antwoorden worden met elkaar vergeleken en vervolgens besproken tijdens een consensusgesprek. Afhankelijk van het resultaat kunnen er dan persoonlijke ontwikkelingsplannen opgemaakt worden naargelang de leernoden die naar boven komen.

Een voordeel van deze indicatorenlijsten is dat een grote doelgroep snel en éénvormig kan getoetst worden.

2.5 Competenties ontwikkelen

Op basis van de resultaten van de competentiemeting kunnen we dan de leerbehoeften inventariseren. De individuele scores op de verschillende indicatoren worden gegroepeerd per specifieke competentie en omgezet in leerbehoeften.

TOP

= **T**eam **O**ntwikkelings**P**lan

Dit collectief leerplan is een samenvatting van alle individuele leerbehoeften. Enerzijds wordt informatie bekomen over hoe de medewerkers scoren op de verschillende specifieke competentieniveaus. Anderzijds wordt ook een overzicht gegeven van de leerbehoeften per competentiegroep (technisch, sociaal,...).

POP

= **P**ersoonlijk **O**ntwikkelings**P**lan

Het individueel leerplan is een lijst van leerprioriteiten om de tekorten op het vlak van kennis, vaardigheden en attitudes op te vangen. Dat individueel leerplan kan aangevuld worden met individuele leerpunten, die buiten de klassieke leersituaties vallen, wensen, voorstellen, actiepunten van de functiehouders.

Operationele doelstelling 2.1		
Afstemmen van het selectiebeleid op het competentie management.		
Concrete acties	timing	budget
2.1.1 Opstartfase van het invoeren van het competentie management laten begeleiden door een extern bureau.	Voorjaar 2008	Subsidie groeiplan € 2.500
2.1.1 Definiëren van een set van competenties die voor onze organisatie de meest relevante zijn voor het behalen van succesvol gedrag.	Maart 2008	Takenpakket MAT
2.1.2 Operationaliseren van deze competenties zodat ze concreet observeerbaar zijn en bijgevolg gemeten kunnen worden bij selecties (gedragsindicatoren).	Vanaf sept 2008	Takenpakket persverantw. + werkgroepen
2.1.3 Bij het vastleggen van aanwervings- of bevorderingsvoorwaarden in het administratief statuut meer nadruk leggen op het beschikken over een aantal essentiële competenties dan over een bepaald diploma.	Eind 2008	Secretaris + persverantw.

2.1.4 Het invoeren van selectiemethoden (bv. STAR-methode) die het mogelijk maken om competentiegericht te gaan selecteren.	Begin 2009	Takenpakket persverantw.
2.1.5 De interne juryleden vorming laten volgen rond de STAR-methode.	Eind 2008	Budget vorming

Operationele doelstelling 2.2		
Uitbouwen van een vormingsbeleid.		
Concrete acties	timing	budget
2.2.1 Opmaken van een vormingsreglement (in samenwerking met het gemeentebestuur).	2009	Takenpakket persverantw.
2.2.2 Ontwikkelen van Persoonlijke Ontwikkelingsplannen en Team Ontwikkelingsplannen o.b.v. evaluaties en functioneringsgesprekken.	Eind 2009	Diensthoofden/persverantw.
2.2.3 Implementeren van het informaticapakket Vorming en Evaluaties.	Begin 2008	Takenpakket persverantw.
2.2.4 Minstens één keer per jaar gezamenlijke vormingsmomenten en/of teambuildingsessies organiseren.	Vanaf 2008	Budget vorming

Operationele doelstelling 2.3		
Afstemmen van de functionerings- en evaluatiegesprekken op het competentie management.		
Concrete acties	timing	budget
2.3.1 Het opstellen van competentieprofielen met aanduiding van resultaatsgebieden en kwantitatieve meetbare indicatoren.	Vanaf mei 2008	Takenpakket persverantw.
2.3.2 Evaluatiecriteria afstemmen op de specifieke functies.	Vanaf sept 2008	Takenpakket persverantw.
2.3.3 Leidinggevenden onderrichten over het gebruik van de nieuwe evaluatieformulieren.	Midden 2009	Takenpakket persverantw.
2.3.4 Alle personeelsleden evalueren volgens dezelfde methodiek.	Eind 2009	evaluatoren

STRATEGISCH DOEL 3: Door gerichte inspanningen en personeelszorg wordt de motivatie, tevredenheid en retentie van het personeel verhoogd.

Medewerkers die zich goed voelen op het werk zorgen voor een betere dienstverlening en tevreden klanten. Ze zijn productiever, minder vaak ziek en kijken minder uit naar ander werk. Ze zijn communicatiever en staan meer open voor verandering.

3.1 Periodiek personeelstevredenheid meten en evalueren

Waarom? 'Medewerkersgeluk' meten is niet evident. Toch vormt een objectieve meting 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.

Hoe? Zijn onze medewerkers tevreden? Dan moeten we dat naar buiten brengen.

Om een tevredenheidsmeting slaagkans te geven, verwachten we een sterke betrokkenheid van het bestuur, een duidelijke communicatie naar de medewerkers en een engagement om met de resultaten van het onderzoek ook echt rekening te houden.

Aan de hand van de ingevulde vragenlijsten kunnen we een sterkte-zwakteanalyse opmaken die als basis kan dienen voor prioritaire HR-acties en een verbetertraject. De laatste stap is uiteraard het peilen naar de invloed van deze acties op de tevredenheid.

Vaardigheids benutting Vertoont onze OCMW-ambtenaar een sterke betrokkenheid bij onze organisatie en hecht hij/zij er veel belang aan dat hij/zij waardevol werk levert voor de samenleving? Kan ons personeel in hun job doen waar ze goed in zijn?

Vaardigheidsbenutting is een zeer belangrijke indicator voor de algemene werktevredenheid: als een werknemer vindt dat hij zijn vaardigheden echt kan benutten, draagt dit meer bij tot de gehele tevredenheid dan bijvoorbeeld loon of de balans tussen werk en leven.

3.2 Verzuim- en stressbeleid

3.2.1 Verzuimbeleid

Afwezigheid wegens ziekte (verzuim) blijkt bij lokale besturen hoger te liggen dan in de privésector. Tot op heden was onze enige actie het sturen van een controlearts maar de effectiviteit van deze aanpak is echter twijfelachtig (100% gewettigde afwezigheden).

We moeten ons echter de vraag durven stellen wat de oorzaak kan zijn van het ziekteverzuim. Door een verzuimbeleid op te stellen, pakken we de achterliggende redenen aan: de werkgever heeft aandacht voor de achterliggende redenen. Dit kan resulteren in een grotere arbeidstevredenheid want de werknemer voelt dat zijn werkgever oog heeft voor zijn functioneren. De evaluatie- en functioneringsgesprekken zullen gericht worden aangewend ter preventie van het ziekteverzuim.

3.2.2 Hoe?

Om een werkbaar verzuimbeleid uit te werken, moeten we aandacht hebben voor:

- procedures
 - preventieve op het *werk* gerichte maatregelen
 - preventieve op de *mens* gerichte maatregelen
 - reïntegratie
-

Procedures

In onze onthaalbrochure staat enkel kort beschreven wat een werknemer moet doen indien hij ziek valt. Het uitwerken van gedetailleerde procedures omtrent ziekte kunnen een verzuimbeleid ondersteunen. Bijvoorbeeld wanneer en waar breng ik mijn ziektebriefje binnen?, Verwittig ik zelf mijn cliënt dat ik niet kan komen poetsen?, Laat ik weten wanneer ik terug begin te werken?.

Werk- en mensgerichte maatregelen

Verhogen verzuimdrempel:

- verzuimgesprekken voeren en bepalen in welke gevallen deze gebeuren
 - discipline gesprekken om zwart verzuim tegen te gaan
 - opvolgingsgesprekken bij langdurige ziekte
-

Reïntegratie

Verlagen terugkeerdrempel:

- terugkeermelding: het afwezig personeelslid houdt zijn werkgever op de hoogte over zijn terugkomst
 - terugkomgesprek: de leidinggevende voert een gesprek met de langdurig afwezige
 - herstel bespoedigen: motiveren om terug beginnen te werken
 - reïntegratiemogelijkheden: eventueel deeltijds hervatten om terug in te werken, fysiek minder zware job mogelijk?
-

3.2.3 Stressbeleid

Stress op het werk brengt heel wat gevolgen met zich. Naast de individuele gevolgen zoals gezondheidsproblemen, verlies van enthousiasme, heeft stress een grote impact op het leven binnen de organisatie: stijging van het absentieïsme door demotivatie, personeelsverloop, werkonbekwaamheid. Stress is één van de grote HR-uitdagingen van deze tijd.

Een te grote werklast, te weinig erkenning, moeilijke relaties tussen werknemers... er zijn zoveel factoren die stress kunnen veroorzaken. We dienen in ons HR-beleid maatregelen te nemen om de stress voor ons personeel te verlagen.

Het is zeer belangrijk dat het bestuur oog heeft voor de werkomgeving en dat het werkcomfort wordt verbeterd.

3.2.4 Psychosociale belasting

Hoe is het met de psychosociale belasting gesteld bij onze werknemers? We kunnen de balans opmaken door een screening uit te voeren

waardoor we conclusies kunnen trekken die mogelijke oorzaken aanduiden. Bijvoorbeeld ligt het probleem bij de werkverdeling, is er een grote werkdruk, is de taakhoud niet afgestemd op de individuele capaciteiten,...? Zijn de conclusies op niveau van de organisatie of op niveau van afdelingen/personeelsgroepen?

Vervolgens pakken we de naar boven gekomen oorzaken aan. Bijvoorbeeld door een doelgroepaanpak (afdelingen, personeelsgroepen) of door concrete acties naar de in de screening geïdentificeerde oorzaken (bv. regels rond werkverdeling, automatisatie, functioneringsgesprekken, vorming,...).

3.3 Retentiebeleid

3.3.1 Waarom?

We hebben het juiste talent in huis, maar hoe zorgen we ervoor dat het talent morgen niet verhuist naar een andere werkgever of vervroegd op pensioen gaat? Hoe kunnen we met een efficiënt motivatiemanagement onze medewerkers aan boord houden?

mobiliteit

Werknemers willen niet in de file staan en zijn dus blij wanneer hun werk in de buurt van hun woonplaats ligt en goed bereikbaar is. Het merendeel van ons personeel woont en werkt in Herenthout, dit is een extra troef.

flexibiliteit

Werknemers appreciëren de flexibele werkuren waardoor het bijvoorbeeld mogelijk is om de kinderen zelf naar school te brengen, de mogelijkheid om deeltijds te werken en een werkregime dat gebaseerd is op vertrouwen. Prima voor de werk-privé-balans.

stabiliteit

We moeten onze medewerkers beschouwen als interne klanten, die een zeer belangrijk deel uitmaken van onze toekomst en die van ons OCMW. Het is dan ook zaak te werken aan een goed intern imago, bijvoorbeeld door een correcte en stipte betaling van de lonen, optimale interne communicatie. We kunnen rust brengen door voorspelbaarheid: onrust is te voorkomen door bepaalde ergernissen of vragen bij de werknemers in een vroeg stadium te ondervragen. We voeren op regelmatige basis

gesprekken met onze medewerkers voordat zij zelf aangeven zo'n gesprek nodig te hebben.

respect

We nemen onze werknemers serieus, we maken tijd voor hen en nemen de moeite om naar hen te luisteren en met hen te communiceren. De diensthoofden zijn bereikbaar voor hun personeel.

uitdaging

De grootste uitdaging is wellicht onze medewerkers verantwoordelijkheid te geven, hen de kans geven zich te bewijzen. Delegeren van taken en verantwoordelijkheid is daarbij noodzakelijk. Ook is het een must te aanvaarden dat onze medewerkers nu eenmaal anders en dus zichzelf zijn en bepaalde taken anders uitvoeren, maar daarom nog niet minder goed.

attenties

We kunnen zorgen voor kleine attenties, bijvoorbeeld een verjaardagskaartje op het thuisadres van de werknemer. Dit geeft hem/haar het gevoel meer te zijn dan alleen iemand die zijn job doet.

ontwikkeling

Medewerkers willen vooruitgaan en vinden het belangrijk wanneer de leiding van hun organisatie bereid is te investeren in hun ontwikkeling. Daarom is een goed vormingsbeleid een must.

leiderschap

Leiderschap maakt het verschil. Een leider kan iemand maken of kraken. Daarom moeten we de nodige aandacht geven en ondersteuning bieden zodat onze diensthoofden zich verder kunnen ontplooiën in het 'leidinggeven'.

Operationele doelstelling 3.1		
Beleidsinformatie opbouwen rond motivatie en tevredenheid.		
Concrete acties	timing	budget
3.1.1 Een periodieke tevredenheidsmeting (peiling naar motivatie en tevredenheid) houden bij het personeel aan de hand van gevalideerde meetinstrumenten.	2009	Takenpakket adm coörd/persverantw.

3.1.2 Systematisch in kaart brengen van het absentisme als indicator van motivatie en tevredenheid.	Vanaf jan 2008	Takenpakket persverantw.
3.1.3 Organiseren van teambuilding-activiteiten.	lopende	Budget vorming
3.1.4 De job van poetsvrouw in de poetsdienst opwaarderen van E-niveau naar D-niveau.	2009	€ 20.000
3.1.5 De uurroosters opstellen zodat balans privé-werk optimaal is.	lopende	Takenpakket persverantw/ diensthoofden
3.1.6 Systematisch houden van exit-gesprekken (bevragen van ontslagnemende personeelsleden) om zo te achterhalen waarom medewerkers niet blijven.	2008	Takenpakket diensthoofden

Operationele doelstelling 3.2

De werkomgeving en het werkcomfort worden verbeterd door een verzuimbeleid op te starten.

Concrete acties	timing	budget
3.2.1 Oorzaken van verzuim in kaart brengen.	2009	Takenpakket persverantw.
3.2.2 Eénvormige en duidelijke procedure ontwikkelen omtrent ziektemelding	2009	Takenpakket persverantw.
3.2.3 Training van leidinggevenden in het voeren van verzuimgesprekken	2009	Budget vorming
3.2.4 Inspanningen doen op het vlak van ergonomie, arbeidsveiligheid en personeelsvriendelijkheid bij het inrichten van de werkomgeving. Systematisch opvolgen en nagaan of alle werk- en kantoorruimten functioneel zijn.	Bij (her)inrichting nieuwe infrastructuur	Takenpakket GiDPBW
3.2.5 Gericht vorming organiseren rond ergonomie en stress op het werk.	Begin 2009	Budget vorming

Operationele doelstelling 3.3		
Een actieve aanpak rond 'personeelszorg en-begeleiding' uitbouwen.		
Concrete acties	timing	budget
3.3.1 Verder uitbouwen van het onthaalbeleid van nieuwe personeelsleden door de combinatie van een centraal 'algemeen' onthaal met een specifiek onthaal op de werkvloer zelf.	Begin 2008	Takenpakket persverantw, peter/meter, diensthoofden
3.3.2 Ontwikkelen van een onthaalmap.	Begin 2008	Takenpakket persverantw.
3.3.3 Organiseren op regelmatige basis van een onthaaldag voor nieuwe werknemers.	Begin 2008	Takenpakket persverantw.
3.3.4 Invoeren van een tweemaandelijks happy-hour, een moment waarop alle medewerkers en raadsleden elkaar kunnen ontmoeten.	Voorjaar 2008	Takenpakket persverantw.
3.3.5 Uitbouwen van prepensioenbegeleiding in functie van een naadloze overgang werk-pensioen. Opstellen van een programma / aanpak 'prepensioenbegeleiding'.	2010	Budget vorming
3.3.6 Contact houden met ex-werknemers of niet-actieve werknemers (bijv. bij loopbaanonderbreking) in functie van mogelijke wederindiensttreding en bij gepensioneerd in functie van vrijwilligerswerk.	Vanaf 2008	Takenpakket diensthoofden
3.3.7 Invoeren van een deontologische code.	Juni 2008	Takenpakket pers.verantw.

Operationele doelstelling 3.4		
Het uitbouwen van een bedrijfscultuur waarin overleg, inspraak en erkenning van de expertise centrale kernwaarden zijn.		
Concrete acties	timing	budget
3.4.1 Elke dienst heeft een duidelijk herkenbare interne overleg-en communicatiestructuur, waarin alle medewerkers aan bod kunnen komen.	Begin 2008	Takenpakket diensthoofden
3.4.2 Een personeelsblad ontwikkelen dat op regelmatige tijdstippen verschijnt.	Eind 2008	Takenpakket adm coörd/persverantw.

STRATEGISCH DOEL 4: Langer werken mogelijk maken op een gemotiveerde manier door een leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren.

Zijn onze werknemers gemotiveerd om te werken tot na hun 60^{ste}? Willen we onze welvaart van morgen veilig stellen, dan zullen we met z'n allen langer moeten werken dan nu het geval is. Dé uitdaging is hoe dit op een gemotiveerde manier kan. Hoe houden we onze werknemers gemotiveerd aan het werk tot hun 60 en langer? Dat is de centrale vraag.

4.1 Wat?

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is "een personeelsbeleid dat er op gericht is de personeelsinstrumenten zodanig in te zetten, dat gedurende de leeftijdsfasen van de werknemer optimaal gebruik kan gemaakt worden van de mogelijkheden van de werknemer".

De onderliggende doelstelling ervan is de werknemers binnen het OCMW gemotiveerd aan het werk houden tot het einde van hun loopbaan, ook wanneer dit einde structureel wordt opgeschoven. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid zorgt ervoor dat werknemers gemotiveerd zijn langer te werken.

4.2 Hoe?

- Werkinhoud en capaciteiten op elkaar afstemmen
- Een goede sociale sfeer bieden
- Communicatie verzorgen
- Competentiemanagement invoeren
- Aangepaste doorgroeimogelijkheden bieden
- Flexibele werktijden bieden
- Anciënniteitspremie invoeren
- Aangepaste verantwoordelijkheden geven

Werkinhoud versus capaciteiten	Een goede afstemming tussen de capaciteiten van een werknemer en de eisen die het OCMW stelt, is cruciaal. Onderschatting of overschatting van de rijke ervaring van oudere werknemers, door respectievelijk te lage of te hoge eisen te stellen, kunnen de motivatie van de oudere werknemer ondergraven.
Goede sociale sfeer	Een goede sociale sfeer op de werkvloer is essentieel voor de motivatie van de oudere werknemer. Als er een goede sociale sfeer heerst, zal de oudere werknemer deze missen wanneer hij of zij op pensioen gaat. Goede sociale contacten met zowel de leidinggevenden als de teamgenoten houden de oudere werknemer dus langer gemotiveerd.
Communicatie en informatie	<p>In een leeftijdsbewust personeelsbeleid verstaan we onder communicatie vooral het verspreiden van informatie over de mogelijkheden betreffende verlofregelingen, vorming, opleiding en interne mobiliteit. Deze informatie is voor de medewerker cruciaal opdat deze zijn of haar loopbaan kan plannen.</p> <p>Goede informatiesystemen zijn eveneens belangrijk. Het systematisch verzamelen van data over elke individuele medewerker geeft inzicht in de ontwikkeling van de medewerker en de aanwezige competenties.</p>
Competentiemanagement	Competentiemanagement bevordert het afstemmen van de huidige competenties van de werknemer met de te ontwikkelen competenties om zijn of haar functie goed uit te voeren. Om verworven en nog te ontwikkelen competenties in kaart te brengen is er nood aan een objectief meetsysteem.
Doorgroei-mogelijkheden	Oudere werknemers zijn 'anders' geïnteresseerd in de verdere evolutie van hun loopbaan dan jongere werknemers. Bij oudere werknemers vergroot vooral de nood aan zelfontplooiing. De wijze waarop die gerealiseerd wordt, kan heel verschillend zijn. Door oudere werknemers de rol van peter/meter of coach te laten vervullen, kunnen zij hun vertrouwde werkterrein behouden, maar vanuit een andere invalshoek. Anderen willen zich liefst alleen in hun ding verdiepen.

Flexibele werktijden

Oudere werknemers hechten een steeds groter belang aan het evenwicht werk-privé. Een vermindering van de werkuren of flexibele uurregelingen kunnen oudere werknemers langer gemotiveerd houden. Deeltijdse loopbaanonderbreking is een aantrekkelijke vorm van werkvermindering omdat de 50-plusser financieel geen schade lijdt door de bijkomende uitkering van de RVA.

Anciënniteitspremie

Een hoger salaris zal een oudere werknemer slechts in beperkte mate motiveren. Toch kan een financiële bonus voor oudere werknemers met een grotere anciënniteit een blijk van waardering zijn, een bedankje voor zoveel jaren trouwe dienst.

Tijdens de loopbaan van een werknemer kan de anciënniteitspremie twee maal bij dezelfde werkgever belastingvrij en vrij van sociale inhoudingen worden toegekend. De premie mag maximaal één keer het brutobelastbaar bedrag van de maandwedde bedragen bij 25 jaar dienst en bij 35 jaar dienst maximaal twee keer de bruto belastbare maandwedde.

Mobiliteit

Onder mobiliteit wordt vaak alleen promotie verstaan, wat verticale mobiliteit is. Horizontale mobiliteit, namelijk een andere functie op hetzelfde niveau of eenzelfde functie in een andere plaats (binnen of buiten de organisatie) gaan uitoefenen, is ook één van de mogelijkheden. Een mooi voorbeeld hiervan reeds is de functie van pedicure in Huis Driane die ingenomen wordt door een poetsvrouw van de poetsdienst.

Operationele doelstelling 4.1		
De ervaren werknemer informeren.		
Concrete acties	timing	budget
4.1.1 Een personeelsblad ontwikkelen dat op regelmatige tijdstippen verschijnt.	Eind 2008	Takenpakket adm coörd/persverantw.
4.1.2 Informatie geven over verlofregelingen, loopbaanonderbreking.	lopende	Takenpakket persverantw.

Operationele doelstelling 4.2		
De loyale werknemer waarderen en beoordelen op competenties.		
Concrete acties	timing	budget
4.2.1 Invoeren van een anciënniteitspremie.	2009	Bruto belastb. maandwedde bij 25 jaar dienst en 2x bruto belastb. maandwedde bij 35 jaar dienst
4.2.2 Het evaluatiesysteem afstemmen op het competentie management.	2009	Takenpakket persverantw/diensthoofden

Operationele doelstelling 4.3		
Een goede afstemming tussen de capaciteiten van de werknemer en de eisen van de job.		
Concrete acties	timing	budget
4.3.1 Verder uitwerken van het peter/meterschap.	lopende	Takenpakket persverantw/diensthoofden
4.3.2 Landingsbanen creëren.	Naargelang behoefte	Takenpakket persverantw/diensthoofden

STRATEGISCH DOEL 5: Ernaar streven dat àlle talent gemobiliseerd wordt, dat iedereen kan participeren en dat iedere werkzoekende en werknemer dezelfde kansen krijgen en grijpen door het invoeren van een divers personeelsbeleid.

5.1 Divers personeelsbeleid

5.1.1 Waarom?

Een veranderende samenleving "dwingt" ons tot omgaan met verschillen. Wij als lokaal bestuur staan als werkgever voor een aantal belangrijke uitdagingen. Onze medewerkers verwachten een kwalitatief personeelsbeleid met aandacht voor werving en selectie, loopbaanplanning, functioneringsgesprekken, personeelswaardering en vorming.

Anderzijds vervullen lokale besturen ook een sociale rol. Binnen de gemeente kan een lokaal bestuur een voorbeeldrol inzake tewerkstellingsbeleid vervullen. Lokale besturen kunnen als werkgever investeren in mensen die anders uit de boot dreigen te vallen. Het verzoenen van deze 2 rollen is niet altijd gemakkelijk en vraagt een soms moeilijke evenwichtsoefening.

Lokale besturen zijn naast werkgever ook dienstverlener en klant. Vanuit deze verschillende posities kunnen wij een duidelijk signaal geven dat discriminerend gedrag niet geduld wordt. Wij, als lokaal bestuur, vervullen bij uitstek een voorbeeldfunctie in het correct behandelen van de burger als klant. Burgers moeten weten dat in hun lokaal bestuur discriminatie geen enkele kans krijgt.

We dienen rekening te houden met de voorspelde krachte op de arbeidsmarkt. Als we ons hierop voorbereiden, zullen we veel beter kunnen inspelen op de diversiteit van kandidaten bij aanwerving. Ook tijdens de arbeid zal een divers personeelsbestand met een diversiteit aan talent zijn vruchten afwerpen.

5.1.2 Wat?

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

Een goede werkgever ziet een divers personeelsbestand als een opportunititeit. Met een divers personeelsbeleid halen we nieuw talent in huis, extra expertise en een groter vermogen tot vernieuwen. We bouwen aan een sterk imago met creatieve en diverse werknemers.

Kansengroepen worden niet benaderd als probleemgroepen maar als medewerkers met potentieel (die bijvoorbeeld de dienstverlening aan de – diversiteit in – burgers verbeteren).

Een sterk personeelsbeleid is de basis voor een goed HRM-diversiteitsbeleid, met aandacht en waardering voor specifieke doelgroepen, maar met oog voor àl het personeel. Het is immers belangrijk om alle verschillen onder het personeel te erkennen en te waarderen.

Binnen een algemeen diversiteitsbeleid moet ook ruimte zijn voor meer doelgroepgerichte acties waarbij de aandacht voor de tewerkstelling of arbeidssituatie van specifieke groepen centraal staat. Een diversiteitsbeleid kan enkel slagen via de actieve betrokkenheid van alle personeelsleden. Het bestuur is samen met al haar personeelsleden verantwoordelijk voor de realisatie van een goed diversiteitsbeleid.

5.1.3 Voordelen

- gemakkelijkere invulling van vacatures
 - betere werksfeer
 - klanttevredenheid vergroten
 - imago
 - meer creativiteit
 - intern rendement
-

vacatures

Het arbeidspotentieel van de toekomst zit niet meer alleen bij 'de gemiddelde medewerker', maar ligt in een rijkdom aan nog te ontginnen talent. Het diversiteitsbeleid richt zich op de deelname van prioritaire kansengroepen (allochtonen, arbeidsgehandicapten, 50-plussers) aan het arbeidsleven.

betere werksfeer

Allochtonen op de werkvloer brengen een hogere tolerantiegraad met zich mee, waardoor minder spanningen ontstaan. Dit leidt tot een hogere werktevredenheid en dito efficiëntie.

klanttevredenheid

In ons OCMW als dienstverlenende organisatie is het van belang dat onze medewerkers onze burgers, klanten of cliënten begrijpen. Ons dienstverleningsaanbod moet afgestemd zijn op de diversiteit van behoeften van onze diverse 'klanten'.

imago

Van overheidsdiensten wordt verwacht dat zij een voorbeeldfunctie vervullen als werkgever. Diversiteit binnen de bedrijfsmuren helpt een sterker imago uit te bouwen. Zowel binnen, als buiten de bedrijfsmuren straalt dit positief af op zowel (potentiële) werknemers, klanten, vakbonden, burgers.

meer creativiteit

In een heterogene groep komt men gemakkelijker tot verschillende invalshoeken en inzichten. Diversiteit gaat op die manier optreden als katalysator voor creativiteit en als bevorderlijk voor probleemoplossend denken.

intern rendement

Diversiteit in de samenstelling en een strategische inzet van het personeel stelt het OCMW in staat haar taken beter te vervullen. Door goede contacten met de burgers zijn wij beter in staat socio-culturele veranderingen in de beleidsomgeving te signaleren. Zo kunnen wij de kwaliteit van de dienstverlening aan de burgers en de uitvoering en voorbereiding van het politieke beleid verbeteren. Een divers personeels- en organisatiebeleid is hierbij noodzakelijk: welke mensen met welke competenties zijn er nodig, rekening houdend met de doelstellingen die we willen of moeten realiseren?

5.1.4 Instrument?

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, geloofsovertuiging of filosofische overtuiging.

5.1.5 Draagvlak creëren

Om van (beleids)plan tot uitvoering te komen, dienen zowel mandatarissen, leidinggevenden als mensen op de werkvloer het nut ervan in te zien. Mensen laten zich anders niet verleiden om concreet vorm en inhoud aan het diversiteitsbeleid te geven.

Vervolgens is het belangrijk om systematisch en continu bezig te zijn met het creëren en verankeren van dit draagvlak op alle niveaus van het bestuur:

- politiek en diensthoofden
 - werkvloer
 - open cultuur
-

politiek en diensthoofden

Om een diversiteitsbeleid slaagkans te geven is het belangrijk dat dit zowel op politiek niveau als op het niveau van de diensthoofden gedragen wordt.

De diensthoofden verdienen extra aandacht. Zij zijn van cruciaal belang voor het slagen of falen van het diversiteitsbeleid op de werkvloer. We bieden hen ondersteuning of training aan om vaardigheden te ontwikkelen in het leiding geven aan een divers team. We maken inzichtelijk hoe het personeelsinstrumentarium behulpzaam kan zijn bij het omgaan met verschillen tussen medewerkers.

werkvloer

Om medewerkers betrokken te krijgen en te houden, is het van belang om duidelijk te maken dat diversiteitsbeleid ook iets van hen zelf is en dat het vruchten afwerpt.

open cultuur

In een open organisatie zijn mensen eerder bereid om nieuwe ideeën, nieuwe collega's en nieuwe managementstijlen te accepteren. In een gesloten cultuur zien we veel weerstanden tegen vernieuwing. Kenmerkend bij gesloten organisaties is dat er veel vooroordelen bestaan ten opzichte van buitenstaanders. Er is weinig tolerantie voor afwijkingen van het klassieke. Tevens zien we een sterk 'wij versus zij'-denken. 'Zij' zijn dus altijd de (mindere) andere en 'wij' de (betere)

groep. Het 'wij/zij-denken' kan ook sterk leven tussen management en medewerkers.

5.2 Stages

Doelstelling Jongeren en werkzoekenden zin in werken doen krijgen via allerlei vormen van stages en alternerend leren.

Waarom? Jonge werkzoekenden missen vaak niet alleen de nodige technische kennis, maar ook de juiste werkmotivatie. Veelal gaat het om schoolverlaters zonder een diploma op zak. Formules waarbij studeren afgewisseld wordt met werken of stage kan schoolmoeheid vermijden. Want het is juist deze schoolmoeheid die opnieuw de kop opsteekt wanneer ze als werkzoekende een opleiding volgen. Zij hebben immers nooit geleerd wat het betekent om alle dagen op tijd op te staan om te gaan werken. Bovendien verkleint alternerend leren de kloof tussen studeren en werken. Jongeren die de kans krijgen te proeven van het bedrijfsleven, zijn veel meer gemotiveerd te studeren en het bevordert de instroom op de arbeidsmarkt.

OCMW=stage plaats Het OCMW van Herenthout is als kleine KMO een ideale stageplaats voor jongeren. Er is niet alleen een zakelijke band tussen werkgever en werknemer, maar ook een persoonlijke. De stagiair komt er in een veel kleiner team terecht. De leeransen zijn hier dan ook groter.

Het inschakelen van stagiairs is ook leerrijk voor het OCMW zelf. Zo leren we wat we van een jonge stagiair kunnen verwachten. Welke inspanningen we moeten leveren om de stagiair permanente tewerkstelling te bieden. Overigens kunnen we ook niet verwachten dat scholen kant-en-klare werknemers afleveren. Ook wij moeten onze verantwoordelijkheid nemen en deze jongeren verdere scholing bieden. Een stage bij het lokaal bestuur geeft leerlingen, dikwijls uit kansengroepen, een kans een positief imago op te bouwen.

5.3 Tewerkstellingsmaatregelen

Wat? Dit zijn maatregelen van de overheid die het voor de werkgever goedkoper maakt om werkzoekenden in dienst te nemen. (activa, art.60§7, startbaan, gesco, ww-gesco,...)

Benutting De overheid heeft een uitgebreid aanbod van tewerkstellingsmaatregelen. Het is aan de personeelsverantwoordelijke om bij elke aanwerving de mogelijkheid te onderzoeken of de tewerkstelling kan kaderen in één van deze maatregelen.

Sociale tewerkstelling Één van de doelstellingen in het lokaal sociaal beleidsplan is een tewerkstellingsbeleid voeren met aandacht voor tewerkstelling van kansengroepen. Een nauwere samenwerking met de groendienst van de gemeente, kan mogelijkheden bieden tot een kwalitatieve tewerkstelling van deze kansengroepen. Belangrijk is wel dat een directe opvolging van deze functies kan gebeuren door onze tewerkstellingsdienst. Alleen zo kunnen deze sociale tewerkstellingen hun vruchten afwerpen.

Operationele doelstelling 5.1		
Invoeren van een non-discriminatiecode.		
Concrete acties	timing	budget
5.1.1 Zowel OCMW- als gemeentebestuur besluiten formeel om over te gaan tot de ontwikkeling en opname van een non-discriminatiecode.	Juni 2008	Takenpakket persverantw.
5.1.2 Een duidelijke en correcte communicatie voeren om alle personeel kennis te laten maken met de implementatie van de non-discriminatiecode en zijn aandachtsgebieden.	Vanaf okt 2008	Takenpakket persverantw/ adm coörd.
5.1.3 Een duidelijke en correcte communicatie voeren naar alle burgers en klanten omtrent non-discriminatie in ons bestuur.	Begin 2009	Takenpakket persverantw/ Beleidsmw.

Operationele doelstelling 5.2		
Integreren van diversiteit in het wervings- en integratiebeleid.		
Concrete acties	timing	budget
5.2.1 Vacatures toegankelijk maken voor kansengroepen.	Vanaf juni 2008	Takenpakket persverantw.
5.2.2 Ontwikkelen van een standaard sollicitatieformulier.	Sept 2008	Takenpakket persverantw.
5.2.3 Een evenwichtige jury samenstellen voor de selectiegesprekken.	Begin 2008	Takenpakket persverantw.
5.2.4 Extra aandacht voor een goed onthaal bij werknemers uit de kansengroepen.	begin 2008	Diensthoofden, peter/meter, persverantw.

Operationele doelstelling 5.3		
Creëren van stageplaatsen voor jongeren in het deeltijds onderwijs.		
Concrete acties	timing	budget
5.3.1 Begeleidend personeel vrijstellen van bepaalde taken zodat zij de begeleiding kunnen opnemen van stagiaires.	Vanaf sept 2009	Takenpakket begeleidend personeel
5.3.2 Begeleidend personeel voldoende informeren en vorming aanbieden om de begeleiding van stagiaires op zich te nemen.	2008	Groeiplan € 2.500
5.3.3 Een samenwerking met de gemeente opzetten om stageplaatsen in de groendienst te creëren.	Begin 2009	Takenpakket persverantw.

‘Julie beleid, onze prioriteit!’

Zaterdag 8 maart 2008

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.

Personeel en organisatie

Momenteel zijn er nog twee beleidsnota's, de nota "Personeel" en de nota "OCMW als moderne organisatie". Het is de bedoeling om in de toekomst te groeien naar één nota P&O.

In beide nota's gaat het hier niet over 'inhoudelijke' dienstverlening, maar wel over de ondersteunende functies die nodig zijn om aan kwalitatieve dienstverlening te kunnen leveren. Vandaar dat de doelstellingen allemaal werden geformuleerd op organisatorisch niveau.

P&O

Met deze beleidsnota's is het startschot gegeven om zaken als communicatiemanagement, personeelsmanagement, kwaliteitsmanagement, ICT, ... op een professionele wijze professioneel te implementeren in de organisatie. De dienst P&O moet in de toekomst fungeren als een expertisecentrum waarop beroep kan gedaan worden voor problemen en vragen inzake personeel, ICT, communicatie, kwaliteit, ... Het is belangrijk dat deze zaken goed gecoördineerd worden aangezien dit alles een dienstoverschrijdende aangelegenheid is. Het samenwerken met de diensthoofden is hiervoor een must.

Personeel

De organisatie van een teamdag moet verder aangemoedigd worden, niets zo belangrijk om mensen samen te brengen op een iets mindere formele manier. Belangrijk om te blijven bewaken is dat er geen groep in een groep ontstaat.

Wanneer een organisatie volop in ontwikkeling is, is een goede interne communicatie onontbeerlijk. Het betrekken van het personeel (op uitvoerend niveau) bij al deze veranderingen is een enorm pluspunt.

Competentiemanagement

Het ontwikkelen van de verschillende competentieprofielen gebeurt in samenwerking met het personeel. Diensthoofden worden nauw betrokken in dit competentiedenken aangezien zij ook vaak de eerste evaluator zijn.

Een diploma is vaak de toegangspoort om te kunnen werken voor een Lokaal bestuur. Binnen het vormingsbeleid staan persoonlijke ontwikkelingsplannen centraal aangezien een diploma vaak niet alles zegt.

Sociaal Huis

Er is een goede samenwerking tussen OCMW en gemeente wat de ontwikkeling van het Sociaal Huis betreft. Maar vaak zijn de verschillende culturen binnen beide organisaties een belemmerende factor binnen dit groeiproces. Bij de uitbouw van het Sociaal Huis zal extra aandacht moeten gaan naar de uitbouw van een goed onthaal / loket, dit om een positief imago te kunnen ophangen. (extra aandacht voor externe communicatie)

Het is in ieders belang om samen (in een team) te werken aan de uitbouw van een OCMW tot een moderne organisatie waarin zowel de cliënt als het personeel zich thuis voelt!