



“Gent, een scheppende stad”

Gent, december 2010

In deze presentatie

1. De organisatie 'Stad Gent'

2. Een 'diverse' organisatie

3. Naar een nieuwe P&O visie

STAD

GENT

1. De organisatie Stad Gent

Missie en Strategie

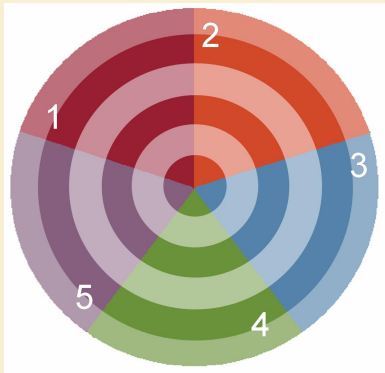
De missie is een gezamenlijke ambitie van het bestuur en de administratie



“Gent, een scheppende stad, die door een doorgedreven bundeling van alle creatieve krachten een voortrekkersrol speelt bij de ontwikkeling van een duurzame, solidaire en open samenleving.”

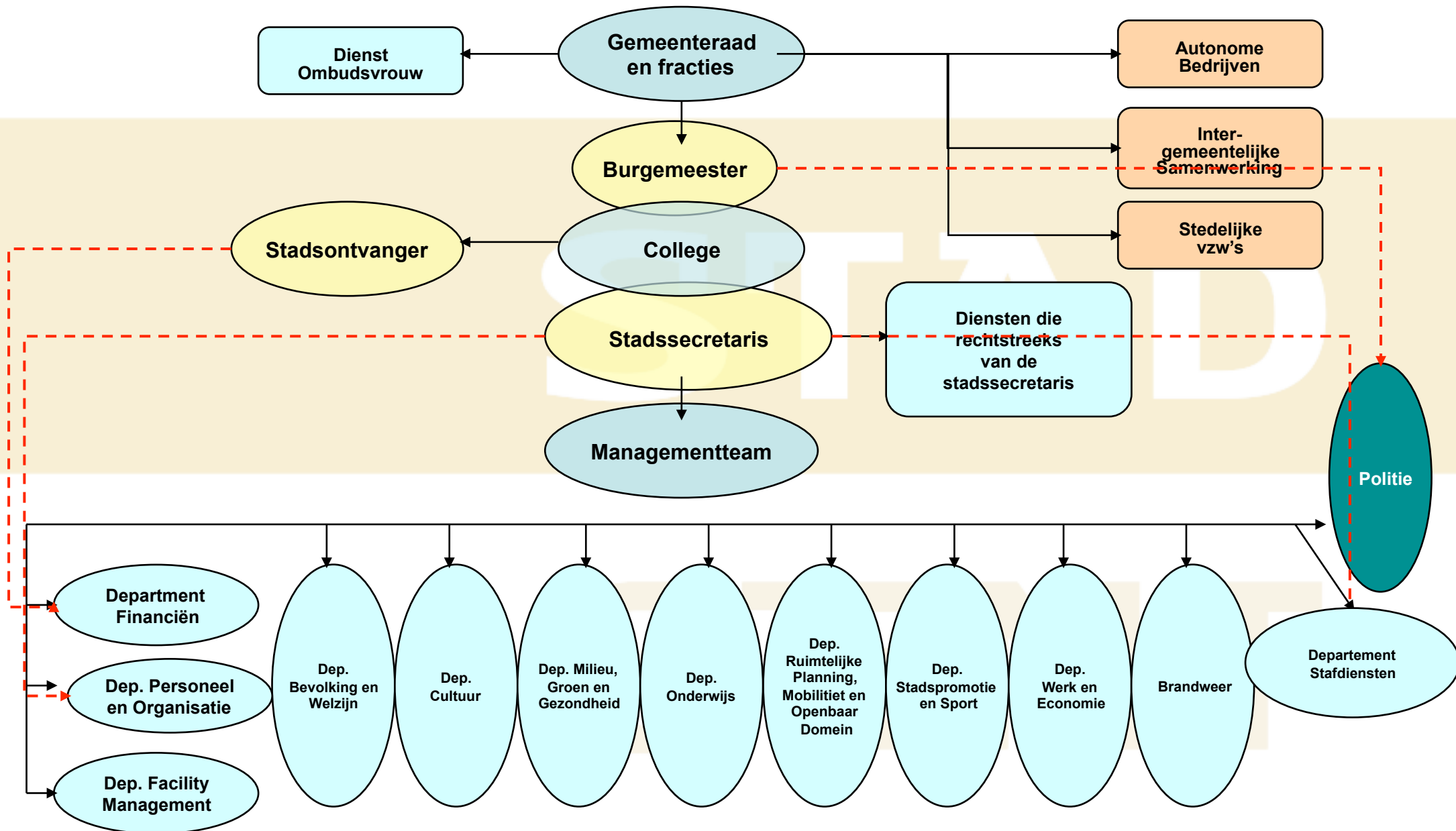
Strategische Planning

5 strategische doelstellingen



- Kennis en innovatie
- Sociale peiler duurzaamheid (doelstelling met betrekking tot gelijke kansen, diversiteit en nondiscriminatie op alle maatschappelijke vlakken)
- Economische peiler duurzaamheid
- Ruimtelijke en Ecologische peiler duurzaamheid
- Communicatie en inspraak

1. De organisatie Stad Gent

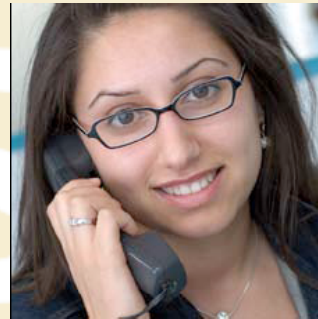


1. De organisatie Stad Gent

Organogram

- **Ongeveer 80 diensten (gegroepeerd in 12 departmenten)**
- **Managementteam: departmentshoofden**
(incl. korpschef van de Politie en Brandweercommandant)
- + **stadssecretaris & adjunct-stadssecretaris**
 - Coördinatie
 - Communicatie
 - Advies (naar College B&S)

2. Een 'diverse' organisatie



**Onze stad / ons personeel wordt
steeds diverser, kleurrijker,...**

**Gent wil dat haar personeel een spiegel
van de maatschappij
is, en dus even divers als die
maatschappij zelf**

**Ook mensen die kwetsbaarder zijn op
de arbeidsmarkt,
verdienen een kans**



GENT

Diversiteit onder het personeel

Statuut en arbeidsregime:

54% statutaire en 46% contractuele VTE
34,18% deeltijds (daarvan 26 % ♀ 8 % ♂)

Geslacht:

Koppen: 52,36 % ♀ - 47,64 % ♂

Handicap: 1,10 %

Leeftijd:

De gemiddelde leeftijd bedraagt 43,59 jaar

Allochtonen: 4,59 %

STAD

gent: zoveel talent

Van een duidelijk beleid naar acties... ..via een diversiteitsplan

- Een diversiteitsplan is een instrument om een divers personeelsbeleid binnen organisaties te stimuleren en te ondersteunen
- Een diversiteitsplan doorlopen doet mensen bewust omgaan, bewust staan bij diversiteit
- Groeiplan (vanuit Vlaamse gemeenschap)
- Label Diversiteit (vanuit FOD)



STAD
GENT

Diversiteitsbeleid

- Ons profileren als niet-discriminerende werkgever
- Ons profileren als aantrekkelijke werkgever
- Informeren en sensibiliseren medewerkers

Ons profileren als niet-discriminerende werkgever

➤ Expliciete vermelding :

“Bij Stad Gent worden kandidaten geselecteerd op basis van hun competenties en wordt geen onderscheid gemaakt op basis van hun leeftijd, geslacht, etnische afkomst, geloof, handicap, nationaliteit, enz.”

bij het publiceren van vacatures en op alle materiaal dat gebruikt wordt bij recruiteringscampagnes

➤ Aan de hand van getuigenissen van personeelsleden een aantal vooroordelen / mispercepties omtrent de Stad Gent als werkgever weerleggen

“Ik voel me niet anders dan anderen”

Begga Van Cauwenberge (36) is zwaar slechthorend, maar leidt toch de cel Verkeersonderzoek bij de Dienst Mobiliteit.

“Ik vind het normaal dat de arbeidsmarkt een spiegel is van de hele maatschappij.”

“Je moet het graag doen om het goed te doen”

Jean Pierre De Maesschalck (52) heeft al ettelijke duizenden kasseien gelegd en tientallen Gentse plaveiers hebben van hem de stiel geleerd. “Ik hoop het tot mijn zestigste uit te houden.”

“Dit wil ik graag blijven doen”

Amor Mahfoudi (42) werkt sinds een jaar als onderhoudsman voor de Dienst Feestelijkheden. “Ik heb al verschillende jobs gehad, maar dit wil ik graag blijven doen. Een vast contract geeft werkzekerheid.”

Ons profileren als niet-discriminerende werkgever

- In personeelsadvertenties staat expliciet m/v
- Bij het uitschrijven van bestekken voor selectietesten wordt als voorwaarde vermeld dat de vragenlijsten geen discriminerende vragen bevatten en cultuurvrij moeten zijn
- Het selectiekantoor verbindt zich ertoe:
 - om zich in opdrachten niet te laten beïnvloeden door filosofische, politieke of religieuze overtuigingen, noch door persoonlijke voorkeur of privé-belangen;
 - om de nodige maatregelen te nemen zodat ook personen met een arbeidshandicap op een evenwaardige manier kunnen deelnemen aan selectieprocedures;

- Clausule in de RPR artikel 324,

§ 2. De personeelsleden respecteren de persoonlijke waardigheid van iedereen.

De personeelsleden brengen de nodige eerbied op voor eenieders waardigheid, gevoelens en overtuiging. Zij onthouden zich, zowel onder elkaar als ten aanzien van de klanten, van elke vorm van discriminatie op grond van leeftijd, seksuele geaardheid, burgerlijke staat, geboorte, vermogen, geloof of levensbeschouwing, politieke overtuiging, taal, huidige of toekomstige gezondheidstoestand, een handicap, een fysieke of genetische eigenschap of sociale afkomst.

Niet-discriminerende aanwervingsprocedure

- Veel praktische testen zodat “taal” geen handicap is
- Aanbieden faciliteiten bij selecties (doventolk, groot scherm,...; dit staat vermeld op uitnodigingsbrief)
- Selectie op basis van competenties
- Enkel vragen stellen die relevant zijn voor functie
- Functiebeschrijvingen, competentieprofielen en vacatures zijn neutraal opgesteld (m/v; genderneutraal)
- Functiebenamingen zijn neutraal (bv directeur; adjunct van de directie)

Ons profileren als aantrekkelijke werkgever

- Met slogan 'Gent: zoveel talent'
- Functies waarin men zijn capaciteiten kan benutten, inhoudelijk interessante functies, functies met directe bijdrage tot samenleving
- Ook specifieke rekruteringskanalen gebruiken (publicaties in Turkse kranten; mailinglist naar specifieke organisaties; deelname jobbeurzen;...)



Informeren en sensibiliseren medewerkers

➤ Impliciete aanwezigheid diversiteit op het intranet (foto's van allerlei personeelsleden, zeer diverse getuigenissen,....)

➤ Artikels in personeelsmagazine Moment

➤ Medewerkers betrekken bij het diversiteitsbeleid (lunchgesprekken, diversiteitsscan,....)

➤ Vorming

➤ Organisatie van diversiteitsdagen ; Week van de diversiteit

Diversiteitsbeleid inbedden in alle HR-instrumenten

- Instroom: wervingskanalen uitbreiden, jobbeurzen, imago-onderzoek, sollicitatietraining vanuit het LWB
- Onthaalbeleid: duidelijke onthaalvorming, wegwijs in de dienst
- Doorstroom: competentie management; opvolging van medewerkers via functioneringsgesprekken en evaluatiegesprekken
- Opleidingsbeleid: leiding geven aan een divers team, integreren in overheidsopdrachten,
- Gebruik van pictogrammen bij machines
- Werkpostaanpassingen (gehoorversterkende systemen, aangepaste schermen,...)
- Communicatie

Knelpunten - personen met een handicap

- Moeilijk te meten
- Nog geen procedure redelijke schikkingen
- Voorbehouden plaatsen ?
- Wat met huidig bestand personen met medische beperkingen ?
- Moeilijk bereikbaar

STAD

GENT

Knelpunten - allochtonen

- Stad Gent hanteert VESOC-definitie: *een persoon met een nationaliteit van een land buiten de Europese Unie of persoon van wie minstens één ouder of twee grootouders een nationaliteit hebben van een land buiten de Europese Unie* (VI Overheid gebruikt ook deze definitie): en de andere lokale overheden ?
- Momenteel monitoring op naamsherkenning maar 'naam' geen objectief gegeven → inschattingsfouten
- Wettelijk geen registratie mogelijk omdat privacy van de betrokken personeelsleden geschonden wordt. Ze worden als "allochtoon" geregistreerd en hun namen komen op een aparte lijst te staan zonder hun expliciete toestemming
- Moeilijk bereikbaar + huidige arbeidsmarktsituatie
- Imago overheid
- Doorstroom vanuit LWB door nieuwe RPR gebeurt nog nauwelijks
- Aard van de functies

3. Naar een nieuwe P&O-visie



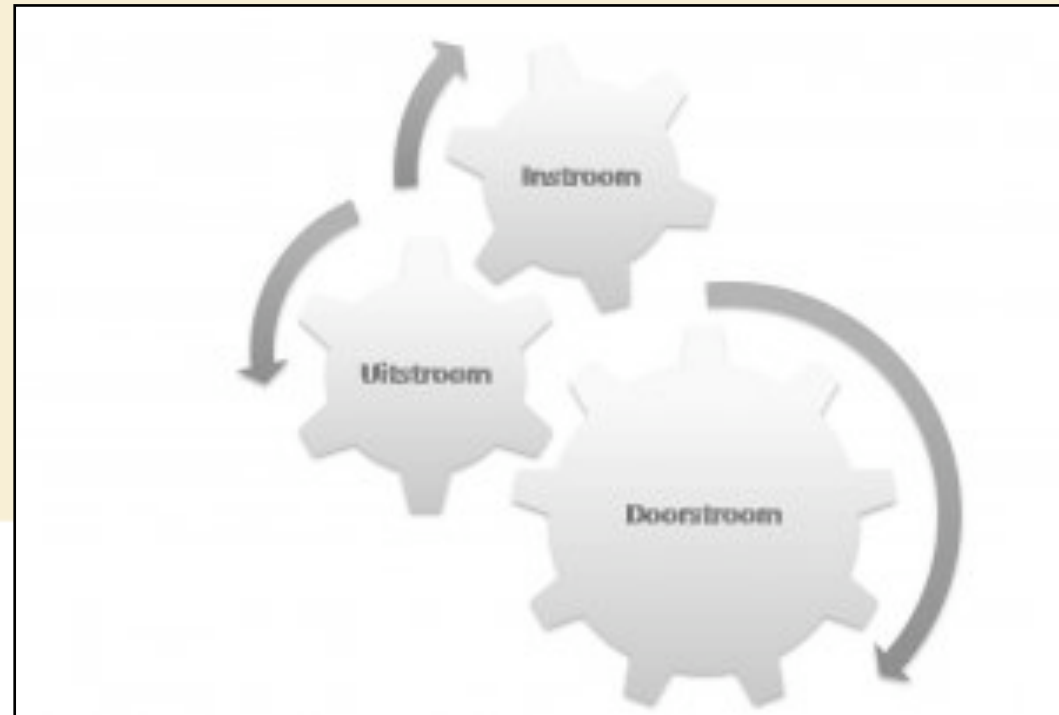
**Samen Werken
aan de weg naar 2020**

**STAD
GENT**

Invalshoek: HR-activiteiten in de HR-cyclus



personeelsbeleid



personeelsbeheer

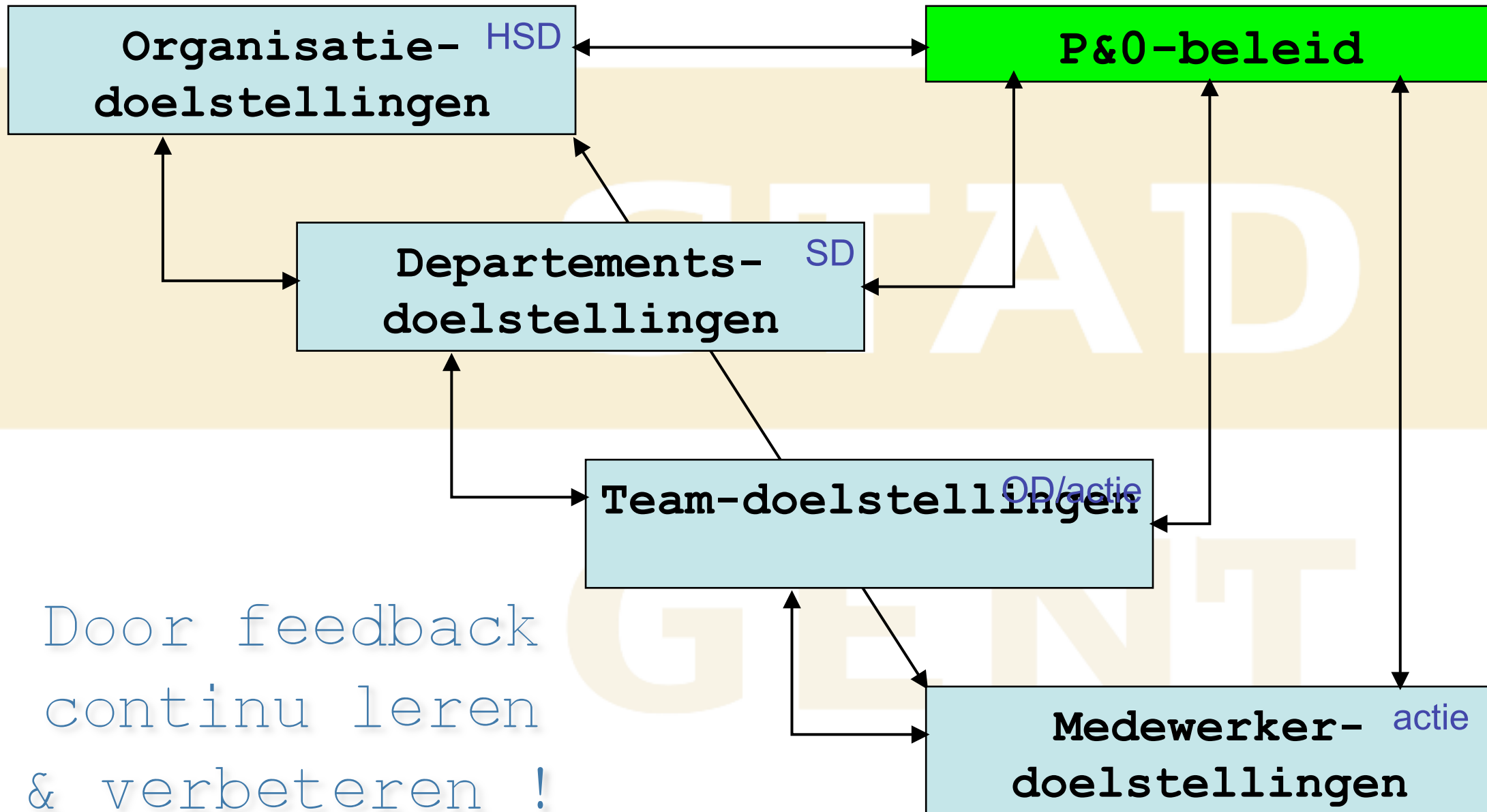


WMD

(welzijn, milieu, duurzaamheid)



Strategisch HRM



P&O: waarden en uitgangspunten

WAARDEN (van de P&O-medewerker)

- Verantwoordelijk
- Klantgericht
- Samenwerkend
- Kwaliteitsvol & deskundig
- Kostenbewust
- Respectvol (gelijkwaardig, objectief, integer & discreet)
- Transparant (open communicatie, duidelijkheid & dialoog)
 - ↳ vertaald in de competenties als: klantgericht handelen, efficiënt werken, resultaat gericht werken, analyseren, probleemoplossend werken, omgevingsbewust handelen, coachen, overtuigen, zich flexibel opstellen, mondeling communiceren

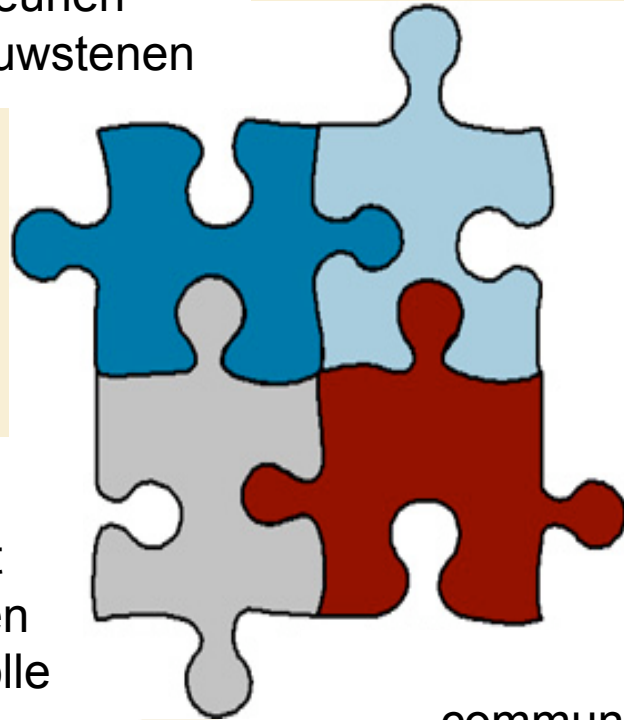
P&O: waarden en uitgangspunten

UITGANGSPUNTEN (voor het bepalen van het P&O-beleid)

- integrale samenwerking binnen P&O
- dit realiseren samen met andere ondersteunende diensten
- P&O is een gedeelde verantwoordelijkheid
- aandacht voor de ontwikkeling van de medewerker (i.f.v. zelfsturing en -ontplooiing, loyaliteit en motivatie)
- ontwikkelen van een innovatief, en evolutief P&O-beleid i.f.v. onze klanten (organisatie & personeel)
- gediversifieerde benadering

P&O heeft 4 strategische doelstellingen

de organisatie ondersteunen met de best passende bouwstenen



innovatief, klantgericht, transparant personeels-, organisatie- en welzijnsbeleid

zorgen voor medewerkers met de juiste competenties en binnen een stimulerende en kwaliteitsvolle werkomgeving

communicatie die de (samen)werking van de organisatie ondersteunt, die voor alle belanghebbenden toegankelijk is en waar iedereen een actiever rol in speelt

Onder de SD's staan er OD's

Onder de OD's staan er activiteiten

Bij de activiteiten staan er (soms) acties

bv

SD 3

We verzekeren dat de Stad steeds kan rekenen op medewerkers met de juiste competenties die binnen een stimulerende en kwaliteitsvolle werkomgeving de stadsmissie waarmaken

OD

We gebruiken de meest adequate methodes voor het tijdig en objectief selecteren van de juiste personen op de juiste plaats

Activiteit

Organiseren en coördineren van selectieprocedures en examens

Actie

Streven naar hogere statutaire tewerkstelling

P&O-uitdagingen

- fluctuerende arbeidsmarkt
- vergrijzing van het personeelsbestand
- veranderende samenstelling van de maatschappij waardoor medewerkers andere wensen hebben
- Niet volledig inzetbare medewerkers
- loonproblematie
- organisatiestrategie vs. organisatieontwikkeling
- verwachtingen van het personeel vs. verwachtingen van de organisatie
- verwachtingen departementen / beleid
- druk op het leidinggevend kader en de medewerkers
- Kostenbewustzijn
- Efficiëntie- en takendebat

Partnership-dimensie



P&O-visie uitwerken én realiseren mét onze “partners” ...

- beleid (College/Gemeenteraad)
- management en leidinggevenden
- vakorganisaties
- P&O-medewerkers
- *coördinatoren P&O*
- *contactpersonen*

...voor de organisatie en het personeel!

P&O-strategie

- P&O = part of the game \Rightarrow strategisch HRM
- P&O = expertise
- P&O = sturen en ondersteunen op het vlak van de diverse HR-domeinen

“Waardoor anderen zich kunnen focussen op hun kerntaken”

voeden - organiseren - adviseren - faciliteren - ontwikkelen - coachen - sturen

innoveren - controleren - integreren - dirigeren

**Wij richten ons
via beleidsadvisering,
personeelsbeheer en uitvoering
van het personeelsbeleid op het
managen én ontwikkelen van
zowel organisatie als personeel.**

regisseren - ondersteunen - managen - uitvoeren

coördineren - normeren - objectiveren - samenwerken - ontwerpen - informeren

P&O-beleid: ieder zijn rol (1/2)

- personeelsleden: (zelf-)ontwikkelen
 - functieervulling
 - verantwoordelijkheid arbeidstijdregeling
 - competentiehandboek (FG, functiebeschrijving, evaluatie,...)
 - loopbaan
- leidinggevenden: verantwoordelijkheid nemen
 - peoplemanagement
 - adviseren en/of beslissen
 - toepassing waarborgen en naleven
 - signaalfunctie
- departement Personeel: sturen en ondersteunen
 - producteigenaar
 - stroomlijnen P&O-processen
 - service- en expertisecentrum
 - Inspireren
 - Toepassingen evaluatie en signaalfunctie



P&O-beleid: ieder zijn rol (2/2)

- vakorganisaties: bewaken en samenwerken
 - toepassingsevaluatie
 - signaalfunctie
- managementteam: beheersen
 - inspireren
 - coördineren
 - beslissen
- stadsecretaris: bezielen
 - inspireren
 - beslissen (dagelijks personeelsbeheer)
- beleid: samen met P&O duidelijkheid scheppen
 - inspireren
 - investeren
 - beslissen



STA

GENT

P&O-visie

verzuimbeleid



bedrijfscultuur
deontologie



sanctie/tuchtbeleid



remuneratie- en
retentiebeleid



inspraak/klachtenmgt.



wervings- en
selectiebeleid



mgt.control en responsabilisering



payroll/beheer



organisatie-
ontwikkeling &
-beheersing



aanstellings- en
loopbaanbeleid



Vorming-training-opleiding



functieweging



e-HRM



Welzijn-Milieu-
Duurzaamheid



coördinatieteam

Intervisiegroep

Stuurgroep Integraal P&O-beleid

Werkgroep I

gezinsvriendelijk personeelsbeleid

Werkgroep A

hogere statutaire tewerkstelling

verbeteren samenwerking met stakeholders

Werkgroep J

doorstromingsmogelijkheden creëren (aandacht voor kansengroepen)

monitoring

Werkgroep H

Werkgroep B

rekrutering (spec aandacht voor kansengroepen)

mogelijkheden voorbehouden plaatsen onderzoeken

voortrajecten organiseren voor selectieprocedures

tewerkstelling personen met een handicap

hertewerkstelling medewerkers met medische beperkingen

Werkgroep E

stagecentrum

kennisborging

Werkgroep C

Werkgroep D

werkwerken knelpunten selectieprocedures

leeftijdsbewust personeelsbeleid

Werkgroep G

creëren van een Infopunt P&O

begeleiden operationeel leidinggevenden op de werkvloer

Werkgroep K

opvolgen welzijnsenquête

aanwezigheidsbeleid

Werkgroep F

U E I N I

Veel ambitie: 25 acties in ons plan!

Acties:

- vaak projecten met werkgroep
- altijd tijdelijk
- acties worden opgevolgd worden door een stuurgroep 'integraal P&O- beleid'

Enkele acties waren al lopende

- actie 1: uitrol interne controle
- actie 4: opvolgen actieplannen tgv de welzijnsenquête
(voor gans de organisatie)
- actie 13: rekrutering (zoeken naar geschikte
- actie 14: streven naar hogere statutaire tewerkstelling !
- actie 15: wegwerken van de knelpunten ivm de uitvoering van
selectieprocedures !
- actie 17: Shared Service Center (SSC) !
- actie 18: ontwikkelen en verankeren P&O visie !
- actie 19: uitbouw e-HRM !
- actie 20: PA's en formatie bezetting op elkaar afstemmen
- actie 21: optimalisatie van dienst IDPBW
- actie 22: creëren infopunt voor gans P&O

Enkele acties waren al gepland

(gepland vanuit de strategieoefening)

- actie 2: monitoring personeelssamenstelling !
- actie 3: verbeteren van de samenwerking met alle stakeholders.
- actie 5: afstemmen van het vormingsaanbod op verminderd budget (20% minder) !
- actie 6: begeleiding van operationele leidinggevenden op de werkvloer !
- actie 23: optimalisatie Sodiganda !
- actie 24: creëren van een stagecentrum !
- actie 25: kennisborging binnen organisatie



en ...nieuwe accenten

- actie 7: creëren en in kaart brengen van doorstroommogelijkheden, met bijzondere aandacht voor kansengroepen
- actie 8: voortrajecten organiseren voor selectieprocedures
- actie 9: nieuwe werkwijze uittekenen voor hertewerkstelling medewerkers met medische beperkingen !
- actie 10: leeftijdsbewust personeelsbeleid !
- actie 11: algemeen welzijnsbeleid en gezinsvriendelijk personeelsbeleid
- actie 12: aanwezigheidsbeleid (absenteïsme) !
- actie 16: onderzoeken van de mogelijkheden om personen met een arbeidshandicap tewerk te stellen

Niet alles tegelijk !

Er zijn een aantal prioriteiten bepaald



STAD
GENT



Ruimte voor echo's en vragen

Presentatie:
Tonia Vanquickenborne, stafmedewerker departement
Personeel en Organistie