

Hoe Zorgbedrijf
Antwerpen bouwt
aan een sterk
HR beleid.

HR-ambassadeur 2013

Welkom

onderdompeling in
ons HR beleid

[Hier komt het filmpje]



ANNO 2013

Onze samenleving
vergrijst



ONZE MISSIE, EEN STERK VERHAAL

We vullen de **ontbrekende schakels** in zodat iedereen, aan een betaalbare prijs, de kans krijgt om **comfortabel oud** te worden



DIENSTENCENTRA
een warme ontmoetingsplek



THUISDIENSTEN
een helpende hand bij u thuis

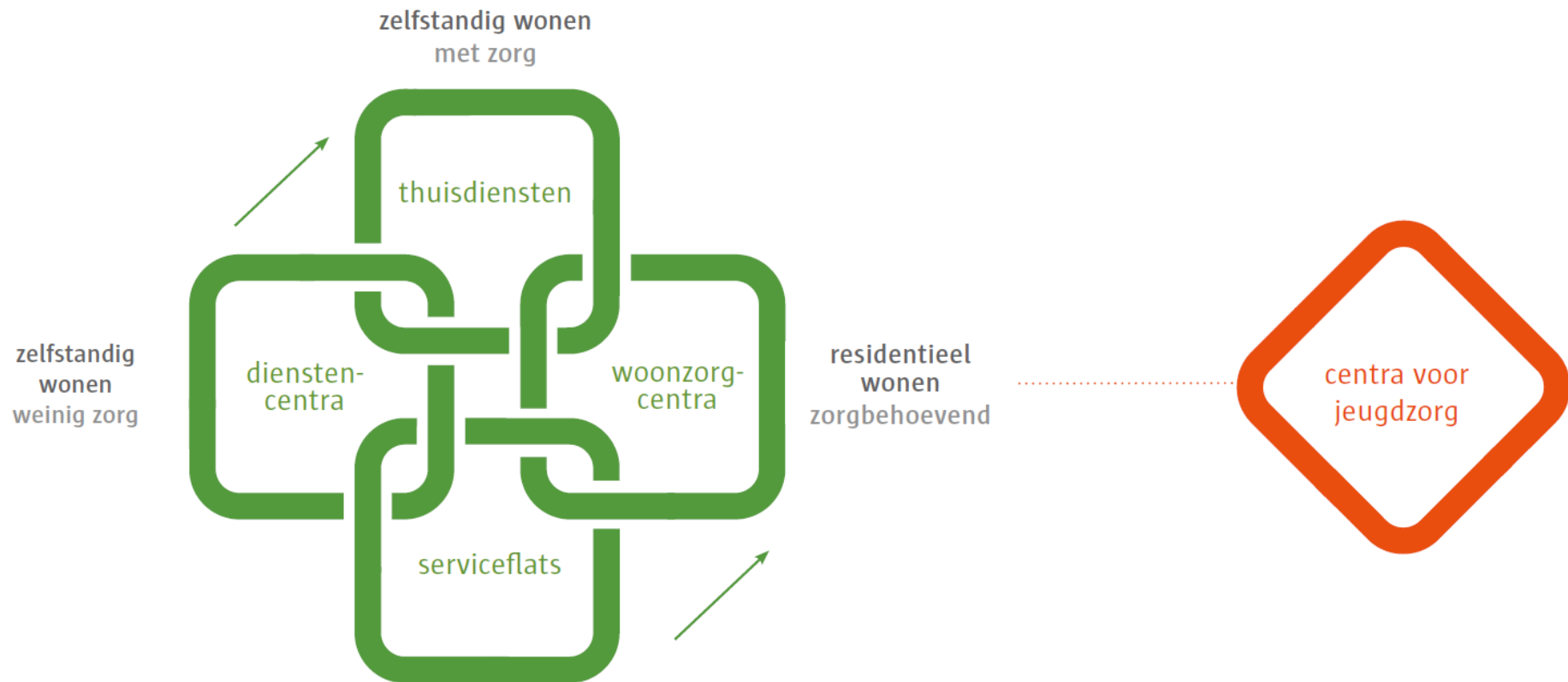


SERVICEFLATS
wonen met zorg op maat



WOONZORGCENTRA
wonen en verzorging op maat

ONZE 4 SCHAKELS



MET WAARDEN DIE WE IN HET HART DRAGEN

ZONDER ONDERSCHIED

We hebben respect voor iedereen

KLANTGERICHT

We zijn er voor de klant die
keuzevrijheid heeft in ons
dienstenassortiment

MET HART & ZIEL

We handelen met verstand,
Maar evengoed met gevoel

MIDDELENBEWUST

We handelen met verstand,
Maar evengoed met gevoel

SAMEN

We steken samen de handen
uit de mouwen voor een goed
resultaat



INTEGER

We zijn correct en betrouwbaar

PROFESSIEONEEL

We hebben het vertrouwen
waard te zijn

OPEN

We zeggen de dingen zoals ze zijn

FIER

We zouden zelf iedereen
doorverwijzen naar

ONDERNEMEND

We onderzoeken, we overleggen,
we beslissen en we realiseren

WAAROM ZORGBEDRIJF ANTWERPEN EEN HR AMBASSADEUR IS?

*We zijn verzelfstandigd van **OCMW**
naar **Zorgbedrijf Antwerpen**.*

*In amper 4 jaar tijd zijn we erin
geslaagd een **coherent employer**
branding beleid uit te werken.*

A woman wearing a red polo shirt and a white hairnet is smiling as she plates food. She is using a silver spoon to add a portion of food to a white plate. The background shows a kitchen with shelves of white dishes and green cabinets. The text "ONS VERHAAL..." is overlaid on the right side of the image.

ONS VERHAAL...



WE STONDEN VOOR EEN GROTE UITDAGING

*Een inspirerend HR beleid
opbouwen in een bedrijf...*

- volop in **verandering**
- **3.700** medewerkers
- in amper **4 jaar tijd**



HOE?

*Door onze medewerkers
niet te zien als een
'te overwinnen barrière'.*

*Want onze medewerkers,
zijn ons kloppend hart.*



HOE?

Maar...

*door ze **deel te laten**
uitmaken van die verandering*



HOE?

*Op 3 manieren,
in verschillende projecten.*



3 manieren

1. WE EMPOWEREN

2. WE LUISTEREN

3. WE BEGELEIDEN



3 manieren

1. WE EMPOWEREN

2. WE LUISTEREN

3. WE BEGELEIDEN

1. We empoweren de organisatie

en creëren een **flexibele organisatie** die rekening houdt met de **work/life balance**

1. We empoweren de organisatie

en creëren een **flexibele organisatie** die rekening houdt met de **work/life balance**

- Bediendenstatuut **voor iedereen**
- Geannualiseerde arbeidstijd **met variabel verloop**
- Planning van medewerkers **op basis van individuele wenslijsten**
- Arbeidsstelsels **in lijn met privéleven**

1. We empoweren de organisatie

en creëren een **flexibele organisatie** die rekening houdt met de **work/life balance**

dat zie je in de cijfers

- 52% medewerkers in deeltijdse- of structurele loopbaanonderbreking
- Meer dan 400 wijzigingen in arbeidsregime per jaar

1. We empoweren de organisatie

we doen dit op lokaal niveau

door lokaal sociaal overleg te introduceren

- Naast het Centraal Hoog Overleg Comité, organiseren we **lokaal sociaal overleg** (per woonzorgcentrum, regio dienstencentra, regio thuisdiensten, ondersteunende diensten)
- Lokale problemen snel **lokaal oplossen**
- Ruimte voor **lokaal management**
- **Samenwerking** van de lokale directie met de HR Business Partners

1. We empoweren de organisatie

we doen dit op lokaal niveau

door HR Business Partners te installeren

- Inmiddels 14 HR Business Partners
- Werken per regio en zijn dus fysiek op elke locatie aanwezig (front office)
- Vertrouwd gezicht voor de medewerkers
- De HR Business Partners regelen alles met de back office

1. We empoweren de organisatie

we doen dit op lokaal niveau

door HR Business Partners te installeren

De klemtoon van hun werk is geëvolueerd:
gestart met vooral technische vragen
gaandeweg meer betrokkenheid met business

- **ondersteuning** leidinggevende (conflictbemiddeling, waardering, coaching)
- Participatie in **lokale projecten en lokaal sociaal overleg**
- HR medewerkers bepalen mee de **HR strategie**
(feedback gesprekken, exitgesprekken, HR strategie meetings, ...)
- 2 HR Business Partners om **change vanuit HR te ondersteunen**

1. We empoweren de medewerkers

door waardering te koppelen aan doelstellingen

medewerkers krijgen een resultaatgerichte waardering op basis van doelstellingen

- Doelstellingen volgens cascadering
- Opstellen van doelstellingen in samenspraak met leidinggevende
- Zelfevaluatie door medewerkers

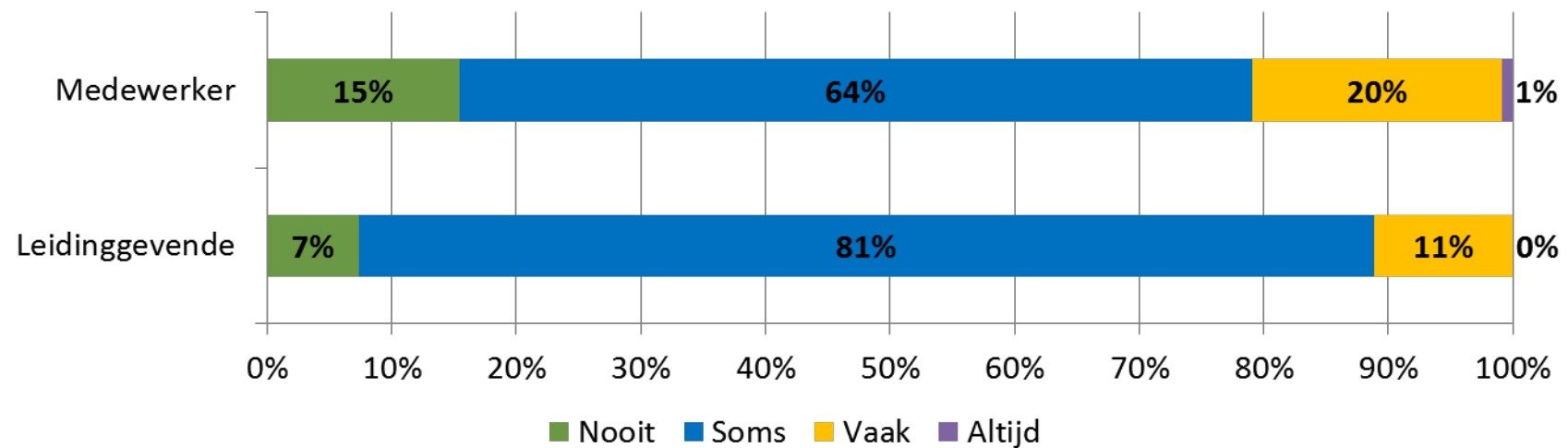
Zelfevaluatie in de praktijk

LEIDINGGEVENDE

MEDEWERKER

“Pas je je score aan op basis van de zelfevaluatie van je medewerker?”

“Heb je het gevoel dat zelfevaluatie een impact heeft op het eindresultaat van je waardering?”



1. We empoweren de medewerkers door interne mobiliteit aan te bieden

*medewerkers kunnen hun eigen carrière sturen
zowel inhoudelijk als naar locatie*

- Transparantie in vacatures
- Eenvoudige selectieprocedure door leidinggevende en HR Business Partner
- Eigen medewerkers krijgen voorrang

1. We empoweren de medewerkers

via de introductie van **successieplanning**
en potentieelbeoordeling

- Medewerker geeft zelf aan dat hij/zij wil **doorgroeien**
- Procedure voor **potentieeldetectie** op basis van criteria en testings (of extern development center)
- **Vervolgtraject** (1 à 2 jaar) wordt ondersteund door afdeling loopbaanbeleid en ontwikkeling

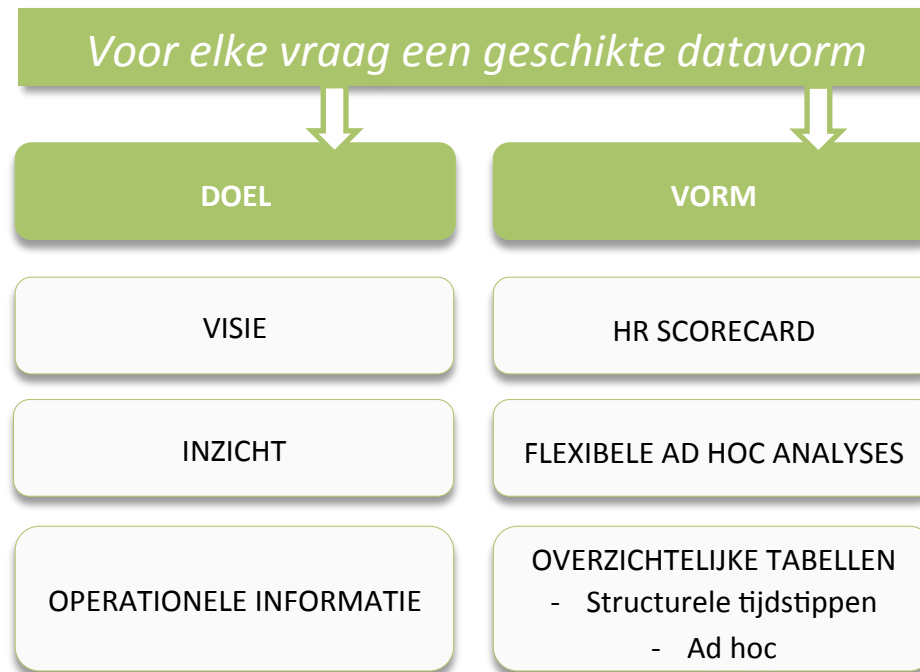
1. We empoweren alle lagen

door de introductie van
HR ondersteunende systemen

- **SuccessFactors** als HR systeem (systeemondersteuning in Werving en Selectie, competentie management, waarderingssystemen, loopbaanbegeleiding en ontwikkeling)
- **Eigen SAP als payrollverwerkingsysteem** in combinatie met extern sociaal secretariaat
- **Begeleiding door HR Business Partners** bij de implementatie van een personeelsplanningssysteem

1. We empoweren de verschillende lagen van het management

door de introductie van **HR business intelligence**





3 manieren

1. WE EMPOWEREN

2. WE LUISTEREN

3. WE BEGELEIDEN

2. We luisteren naar medewerkers en blijven erg betrokken bij 'de vloer'

VLOERSTAGES

- **Alle directieleden** doen regelmatig vloerstages
- Vloerstage is een vast deel van de opleiding voor **HR Business Partners**
- De jaarlijkse HR tweedaagse rond strategie wordt opgebouwd samen met interne stakeholders

2. We luisteren naar medewerkers en blijven erg betrokken bij ‘de vloer’

tijdens de JAARLIJKSE ROADSHOW

*gaat het management naar 26 verschillende locaties
en geeft 3 uur informatie en inspiratie*

- Missie, visie en waarden
- Transparantie realisaties van het voorbije jaar
- Doelstellingen voor het nieuwe jaar
- Luisteren naar vragen, bemerkingen, kritiek of.... complimenten
- Feedback geven en handelen op korte termijn

2. We luisteren naar medewerkers ook wanneer het wat minder gaat

Inzicht in mogelijke oplossingen om
verdere uitval te **vermijden** of
beperken

De **betrokkenheid**
bewaren/verhogen

Inzicht in mogelijke
oplossingen om de
negatieve effecten
van uitval te
beperken

Ça va gesprekken

2. We luisteren naar medewerkers ook wanneer de wegen scheiden

De HR business partner
voert het **exit gesprek**

Feedback naar
betrokken directeur

Rapporteren aan
de HR directeur

Resulteerde bv. in
peter/meter project

Exit gesprekken



3 manieren

1. WE EMPOWEREN

2. WE LUISTEREN

3. WE BEGELEIDEN

3. We begeleiden medewerkers zelfs voordat ze solliciteren

HELDERE EMPLOYER BRANDING

- **Overzichtelijke website** met jobbeschrijvingen
- **Bedrijfsprofiel** online beschikbaar
- Ongeveer **100 printadvertenties** per jaar (om de drie dagen)
- Meer dan 4300 **binnenkomende CV's** per jaar

3. We begeleiden medewerkers tijdens het selectieproces

INTENS AANWERVINGSPROCES

- **Diepgaande kennis van de profielen en een adviesrol**
- **Permanente screening voor knelpuntberoepen**
- **Kortere doorlooptijden (4 weken van screenen van CV's tot aanwerving)**
- **Competentiegericht interviewen**
- **Professionalisering van testings**
- **Minder jurygesprekken en meer face-to-face**

3. We begeleiden studenten tot toekomstige medewerkers

Gericht op zoek gaan naar de juiste jobstudenten

- Werven op scholen met **opleidingen verpleegkunde** (affiches, sms, email)
- Kandidaat jobstudenten die **studie verpleegkunde** volgen:
 - Zomer 2012: **71**
 - Zomer 2013: **107**

3. We begeleiden studenten tot toekomstige medewerkers

een warme en professionele begeleiding

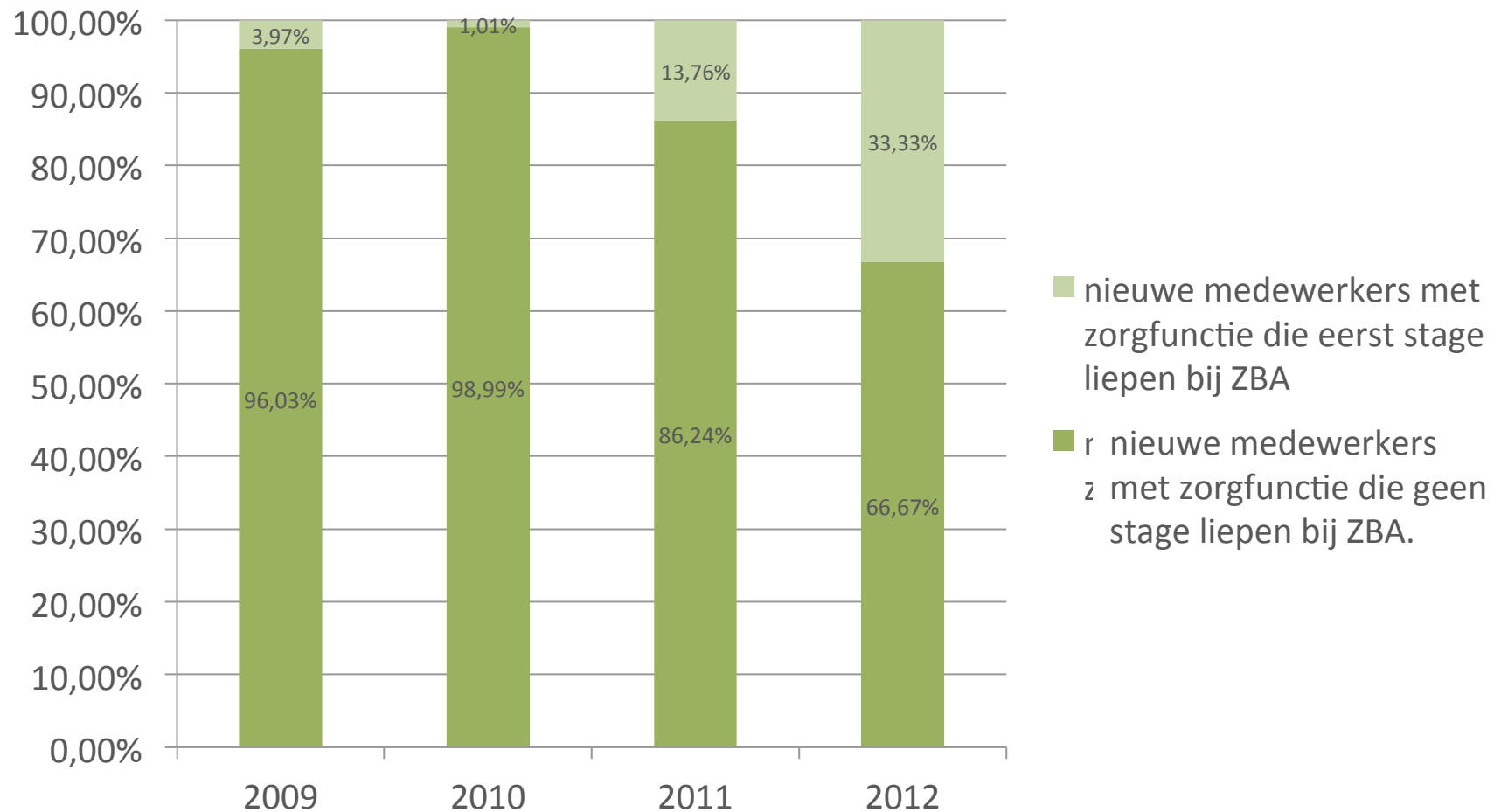
- **Onthaal** (informatiebrochure, welkomgeschenkje, ...)
- **Dank-je-wel kaartje** op het einde van de periode, getekend door alle medewerkers
- **“Interviews” met laatstejaars** en simpele aanwervingsprocedure
- **We blijven in contact**, ook na het vakantiewerk of stage

3. We begeleiden studenten tot toekomstige medewerkers

een kwalitatief en vernieuwend stagebeleid

- Inzetten op **kwaliteit** in plaats van kwantiteit
- **Uitrol van een kwaliteitslabel**, opgesteld in samenspraak met studenten én scholen
- Introductie van **stages** waar studenten **onder begeleiding een afdeling in woonzorgcentrum overnemen**

3. We begeleiden stagiar(e)s Tot toekomstige medewerkers

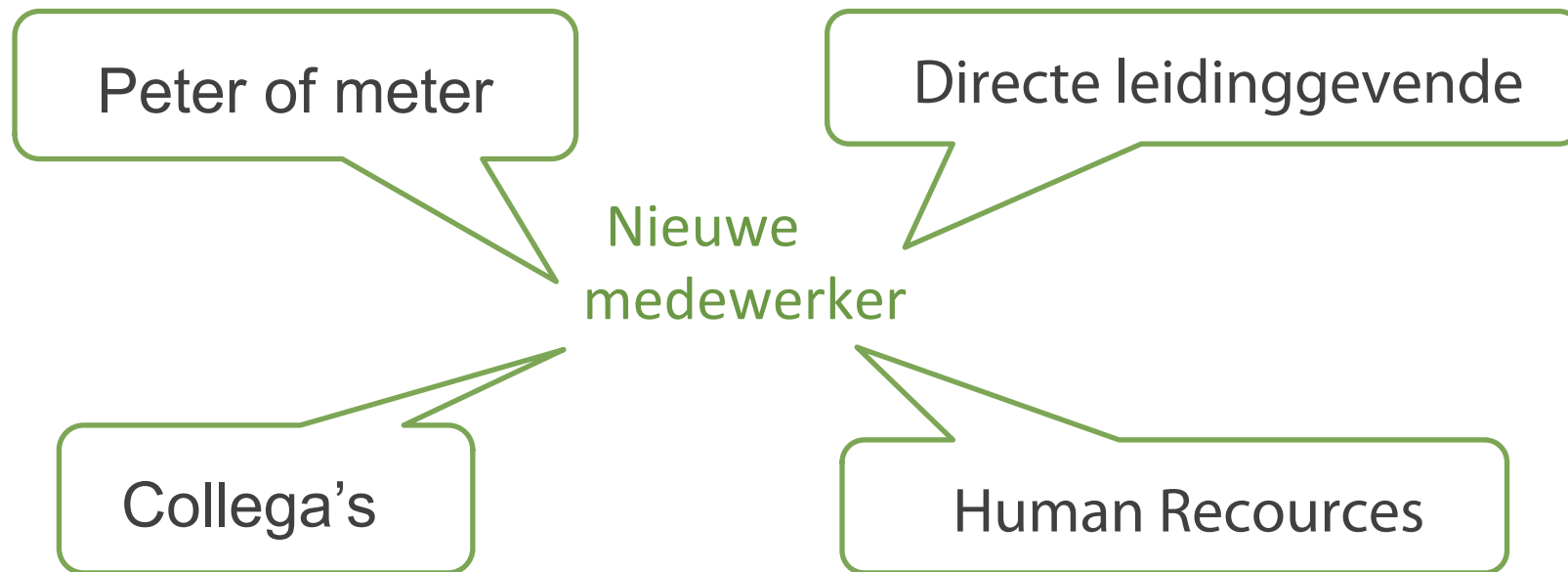


3. We begeleiden nieuwe medewerkers zodat ze zich goed voelen en gelukkig zijn

- **Onthaalbrochure**
- **Persoonlijk onthaal** op de locatie
- **167 peters en meters** engageerden zich vrijwillig om nieuwe medewerkers te begeleiden
- **Centrale onthaaldag** (bezoek aan woonzorgcentrum en dienstencentrum; mix van profielen; Algemeen directeur komt elke keer spreken)

3. We begeleiden nieuwe medewerkers zodat ze zich goed voelen en gelukkig zijn

De **nieuwe medewerker** wordt begeleid
door een samenwerking van **professionals**:



3. We begeleiden nieuwe medewerkers zodat ze zich goed voelen en gelukkig zijn

Daar wordt iedereen beter van:



3. We begeleiden medewerkers tijdens hun loopbaan

- Competentiemanagement
- Uitgewerkte loopbaanpaden
- Loopbaanoriëntatie (ook buiten Zorgbedrijf Antwerpen)
- Individuele coaching

3. We begeleiden medewerkers tijdens hun loopbaan, door opleidingen

*gemiddeld 3,5 opleidingen
per medewerker*

- **Intern** georganiseerde opleidingen (2012)
 - 33.750 uren opleiding
 - 13.170 deelnemers
 - 805 interne opleiding sessies
 - **Langlopende externe opleiding** opgezet als een gefinancierde vorm van educatief verlof
- Korte **externe** opleidingen (2012)
 - 757 deelnemers aan één of andere externe opleiding

3. We begeleiden anderstaligen door intensieve taalcoaching

TAALCOACHING

- Verhogen van de “**zorgtaal**”
- **Via intensieve begeleiding in groepjes van max 4 personen** (2uur per week gedurende 16 weken)
- Buitenlandse verpleegkundigen **via taalbad** en nog intensere begeleiding
- **Nederlandstalige medewerkers** ondersteunen in het omgaan met anderstaligen
- **Taalcoach in-huis** aanwerven



En ondanks al deze veranderingen
blijft een correcte en tijdige verloning
vanzelfsprekend in een complexe payroll
omgeving.

Stipte verwerking van informatie

- Van aan-en afwezigheden, (e-)maaltijdcheques, lonen en vergoedingen voor ruim 3700 medewerkers
- 539 medewerkers kwamen in dienst en 415 medewerkers gingen uit dienst (2012)
- Meer dan 400 wijzigingen in arbeidsregime:
Loopbaanonderbrekingen, regimewijzigingen (2012)

In een complexe payrollomgeving

- Contractuele en statutaire medewerkers (getekend voor, tussen en na) met verschillende verlofrechten en vergoedingen.
- Verschillende vergoedingen volgens activiteit: woonzorgcentra, thuiszorg, centrale diensten, jeugdzorg



**En we kregen al
visite over de vloer.**

andere OCMW's, VRT,
federale overheid, ZNA...
vroegen kennisdeling over één
of meerdere projecten



**Ons HR beleid.
Daar dragen we samen zorg voor.**