



PROGRAMMA PERSONEELSBELEID

Mercedes Van Volcem - kandidaat burgemeester

Medeschrijver: Barbara Geschier

Programma #vk18 #eennieuwemotorvoorbrugge 👍💙🍀

INLEIDING

Met Open Vld PLUS hechten we veel belang aan personeel, want alleen dan kan het beleid worden uitgevoerd en kunnen inwoners vlot worden bediend en geholpen.

De overheid mag daarbij nooit onverschillig zijn. Een menselijke aanpak voor personeel en door personeel.

Ons programma werd mede samengesteld door de ambtenaren op onze lijst: Jasper Pillen (FOD), Sandrine De Crom (Fitt), Andries Vienne (OCMW), Delphine De Clerck (Vlaams ambtenaar), Stefaan Loos (Vlaamse Overheid), Peter Ballegeer (federaal ambtenaar) alsook Barbara Geschier (relatiebeheerder Natuur en Bos).



PERSONEELSBELEID LEGISLATUUR 2013-2018

In 2014 startte het NENO-traject bij de stad Brugge. NENO betekent letterlijk 'kind' en is een afkorting voor 'naar een nieuwe organisatie'. Het opzet van NENO was de stadsorganisatie te moderniseren en te wapenen tegen uitdagingen van binnen en buiten de organisatie.



Is de Stad aan het eind van deze legislatuur geslaagd in de NENO-doelstellingen? Ja en neen.

Het was zeker nodig dat de Stad Brugge een inhaalbeweging maakte na jaren van nagenoeg stilstand. Verschillende verbeteringen werden doorgevoerd. Maar de veranderingen kwamen erg kort op elkaar en volgden elkaar in sneltempo op:

- het flexwerk,
- het thuiswerk,
- de nieuwe organisatiestructuur (clustervorming),
- de discussie rond het afschaffen van de prikklok,
- de herhuisvesting (Huis van de Bruggeling, ondersteunende diensten,...),
- de interne digitalisering,
- het afschaffen van de verplichte evaluatie- en functioneringsgesprekken,...

Het gevolg hiervan is dat veel medewerkers vandaag veranderingsmoe zijn.



Bovendien kan globaal genomen gesteld worden dat er bij het NENO-project te weinig aandacht was voor de details en de uitvoering van de beslissingen. Veel zaken werden vanuit een toren beslist en de uitvoering werd overgelaten aan de diensten zelf, zonder voldoende begeleiding. Ook de communicatie over bepaalde cruciale veranderingen was niet altijd even helder. Een recent voorbeeld hiervan is bv het prikklokbeleid. Eerst zou de prikklok afgeschaft worden, dan weer niet, met als gevolg dat hier op vandaag bij veel medewerkers onduidelijkheid over bestaat.

OPEN VLD PLUS: MODERN PERSONEELSBELEID, AANGEPAST AAN EEN VERANDERENDE REALITEIT

Het project NENO had als doelstelling de stadsorganisatie en het personeelsbeleid te moderniseren en aan te passen aan de interne en externe uitdagingen waar de stad, net als andere werkgevers, mee geconfronteerd wordt.

Hoe ziet deze realiteit er anno 2018 uit?

1. Steeds hogere personeelstekorten

2018 wordt het derde, achtereenvolgende jaar waarin de economie groeit. Het gevolg hiervan is dat werkgevers meer personeel aanwerven waardoor er schaarste komt op de arbeidsmarkt. Het aanbod aan goedgeschoolde werknemers neemt snel af. Door de vergrijzing gaan ook steeds meer mensen op pensioen. De krapte op de arbeidsmarkt maakt dat werknemers hogere eisen kunnen stellen aan hun werkgever. Dat kan werkzekerheid zijn, een hoger loon of een dure opleiding.



2. De lonen gaan omhoog



De lonen gaan het komende jaar overal omhoog. Deze trend geldt voor alle sectoren. Dit is een gevolg van de personeelskrapte, maar ook van het economisch herstel.

3. Veranderde eisen aan werknemers

De wereld is in verandering en daardoor willen werkgevers meer wendbaar en flexibel kunnen werken. Onder meer door minder interne hiërarchie. Door teams en de medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid te geven, kunnen ze sneller werken.

Men moet als werknemer vandaag de dag flexibeler zijn en goed kunnen samenwerken. Er wordt steeds meer verwacht en deze verwachtingen zijn niet altijd even duidelijk of goed omlijnd. Een begrip dat steeds meer voorkomt in deze context is de 'VUCA'-realiteit.

- Volatile: snel veranderend
- Uncertain: onzeker
- Complex
- Ambiguous: vaag / dubbelzinnig.

Volatile
Uncertain
VUCA world
Complex
Ambiguous

Voor de overheid geldt bijvoorbeeld dat burgers veel mondiger zijn geworden en hogere verwachtingen hebben. De manier van omgaan met burgers is veranderd en de drempels zijn weggevallen (onder meer via sociale media). Anderzijds is ook voor stadsmedewerkers de workload toegenomen, de takenpakketten en verwachtingen zijn steeds minder duidelijk. Uit studies blijkt dat deze factoren erg bepalend zijn voor het ziekteverzuim: te hoge werkdruk die veel en langdurige stress veroorzaakt, gekoppeld aan een onduidelijke rol van de medewerker kan stress en burn-out sterk in de hand werken.

4. Meer aandacht voor de arbeidsomstandigheden

Vertrouwenspersonen geraken ingeburgerd op de werkvloer en er is meer aandacht voor het welzijn op de werkvloer. Zo zijn werkgevers verplicht om een welzijnsbeleid uit te werken en hier de nodige aandacht aan te schenken. De zorg voor individuele medewerkers wordt veel belangrijker en dit kan helpen om goed personeel vast te houden. De #me too-discussie zorgt ervoor dat seksuele intimidatie en arbeidsomstandigheden prominent terugkomen op de HR-agenda. Het negeren van signalen hierover van individuele medewerkers, kan de werkgever duur komen te staan.

5. Werknemers kiezen niet voor dezelfde werkgever voor de rest van hun carrière



Doordat werknemers langer zullen moeten doorwerken, denkt men bewuster na over hun loopbaan. Dat kan een eerste, tweede of zelfs een derde carrière zijn. Hoe kan ik op een leuke en gezonde manier mijn pensioen halen? Dit betekent dat medewerkers veel meer dan vroeger de organisatie kunnen verlaten.

Ook intern zijn er voor de stad Brugge heel wat uitdagingen.

1. Verhoogde werkbelasting

Deze legislatuur werd er sterk bespaard op personeel. De takenpakketten van de diensten en van de medewerkers bleven echter in veel gevallen ongewijzigd.

2. Onduidelijke communicatie

De stad zette deze legislatuur sterk in op veranderingen maar onder meer door het tempo van de uitvoering liep de communicatie vaak stroef. Er bestaat geen volwaardige dienst Interne Communicatie bij de stad en dat laat zich voelen. Het intranet ('intractief) is sterk verouderd en het is erg moeilijk om als medewerker heldere en transparante informatie terug te vinden. Het is tevens zo dat de communicatie deze legislatuur vrijwel volledig via de diensthoofden verliep, waardoor de informatiedoorstroming per dienst heel sterk uiteenliep.



3. Het nieuwe werken

Het nieuwe werken werd ingevoerd en dit werd grotendeels positief onthaald door de medewerkers. Toch schuilen er enkele gevaren in het flexwerk. Ten eerste kan niet iedereen 'flex'en' of men kan dit slechts beperkt, wat zorgt voor ongelijkheid. Bepaalde medewerkers blijven vaste dienstroosters hebben (poetspersoneel, baliemedewerkers, arbeiders,...). Daarnaast zorgt het nieuwe werken ervoor dat de grenzen tussen werk en privé sterk vervaagd zijn. Mits afspraken met hun leidinggevende kunnen medewerkers thuiswerken. Dit betekent dat veel medewerkers 's avonds en in het weekend bereikbaar blijven. Anderzijds zijn de afspraken niet overal even helder. De stad overweegt om ook de prikklok af te schaffen, maar is hier eigenlijk niet klaar voor. De prikklok is nu een manier om zicht te hebben op de uren die medewerkers presteren, wil men dit afschaffen moeten eerst de takenpakketten en doelstellingen per medewerker in kaart worden gebracht.

4. Onvoldoende betrokkenheid

De Stad Brugge zette deze legislatuur sterk in op 'missie, visie en waarden'. Deze zaken werden onder meer door de dienst P&O in de functieomschrijvingen en selectiecriteria opgenomen. Los daarvan blijken de visie, de missie en de waarden van de Stad voor veel medewerkers een ver van mijn bed show te zijn. Ze worden amper toegepast en veel medewerkers weten niet wat ze inhouden. In de praktijk blijkt dit een holle doos te zijn.

5. Organisatiecultuur

Iedere dienst kreeg vanaf deze legislatuur de mogelijkheid om 1 maal per jaar met de dienst of met andere diensten samen een teambuildingsactiviteit te plannen. Dit is een groot verbeterpunt. Er is echter meer nodig om de werksfeer binnen de stad positief te houden.

6. Hoog ziekteverzuim

Het percentage ziekteverzuim ligt erg hoog bij de stad: 10% van het personeel. Er is ook een steeds groter aantal medewerkers dat rondloopt met stress- en burn-outklachten.

7. Pensioneringen

Het uitgangspunt deze legislatuur was om gepensioneerde medewerkers niet te vervangen. Met de takenpakketten en personeelsaantallen per dienst werd geen rekening gehouden. Hierdoor zijn diensten met veel oudere medewerkers vandaag vaak onderbemand, terwijl er personeeloverschotten zijn op diensten met veel jonge medewerkers. Dit zorgt ervoor dat veel medewerkers vandaag op hun tandvlees zitten, wat de stijgende ziektecijfers in de hand werkt.

ACTIEPUNTEN OPEN VLD PLUS

1. Een positief personeelsbeleid

Open VLD Plus wil inzetten op een positief personeelsbeleid waarin de tevreden en competente medewerker centraal staat. De kwaliteit van dienstverlening en de uitvoering van het beleid van de stad, wordt sterk bepaald door de warmte, het engagement en de competenties van de medewerkers. De inzet van het personeel is van primordiaal belang om de stad Brugge toe te laten haar organisatie-doelstellingen te realiseren. Ontevreden medewerkers stralen dit uit naar de burgers, zetten zich minder in en zijn vaker ziek. Medewerkers moeten daarom met respect behandeld worden en dat moet zijn weerslag vinden in een modern en positief personeelsbeleid waarin de noden van de medewerker centraal staan.

**clients dont come first.
employees come first.
If you take care of your
employees,
they will take care of
your clients.**

Richard Branson

De medewerker centraal plaatsen betekent dat er respect moet zijn voor elke medewerker. Het cliché van de ambtenaar die er de kantjes af loopt en amper werkt, is al lang achterhaald. Er werken erg veel goede en waardevolle krachten bij de stad Brugge die deze legislatuur onvoldoende waardering hebben gekregen voor hun inspanningen. Bovendien zal de stad extra inspanningen moeten doen om geschoolde en competente medewerkers aan te trekken (en te behouden) gezien de schaarste op de arbeidsmarkt.

2. Van de stad opnieuw een aantrekkelijke werkgever maken

De uitdagingen die zich vandaag stellen, waaronder de schaarste op de arbeidsmarkt houden in dat werkgevers meer moeite moeten doen om competente medewerkers aan te trekken. Voor een stadsorganisatie zal het zaak zijn om een aantrekkelijke werkgever te blijven en een meerwaarde te bieden vergeleken met de privésector. In het verleden waren de grote troeven de werk-/privébalans en de werkzekerheid die werknemers vonden bij de stad. Deze legislatuur werden echter geen nieuwe statutaire benoemingen meer doorgevoerd. De werk-/privébalans is er door het flexwerk mogelijk op vooruit gegaan, anderzijds zijn de eisen die gesteld worden aan de medewerkers sterk gestegen. De stad zal dus op zoek moeten gaan naar andere factoren om haar aantrekkelijkheid als werkgever bij werknemers te behouden/ vergroten.

3. Creëren van betrokkenheid en verantwoordelijkheid

Het project NENO toonde aan hoe belangrijk het is om voldoende draagvlak te creëren bij de medewerkers. Het komt er niet enkel op aan de medewerkers te informeren en te betrekken. Er moet ook geloofd worden dat elke medewerker belangrijke inzichten in zich draagt die kunnen meegenomen worden bij de uitbouw van de

organisatiedoelstellingen. Medewerkers moeten actief en met respect betrokken worden bij de organisatieveranderingen. Daarnaast moet men ook inzetten op het creëren of behouden van betrokkenheid bij de stad en op het vergroten van de verantwoordelijkheid van de medewerkers. Dit kan onder meer door te zorgen dat men de organisatiewaarden incorporeert. Medewerkers hebben veel kennis in zich. Door hierop te vertrouwen en de medewerkers meer verantwoordelijkheid en autonomie te geven zal de jobsatisfactie bij velen stijgen. De leidinggevenden en de dienst P&O moeten dit actief ondersteunen.

“DON'T TELL PEOPLE HOW TO DO THINGS, TELL THEM WHAT TO DO AND LET THEM SURPRISE YOU WITH THEIR RESULTS.”

- George S. Patton

4. Zorgen voor erkenning en beloning

A person who feels appreciated will always do more than what is expected.

De lonen bij de stad liggen traditioneel lager dan in de privésector. De lonen werden telkens geïndexeerd maar een structurele verhoging van de lonen is al lange tijd niet meer doorgevoerd. In deze legislatuur werd bovendien sterk bespaard op personeel (onder meer door de pensioneringen niet te vervangen), zonder dat dit herinvesteerd werd om opgeleid en kwalitatief personeel aan te trekken. Mogelijk zijn de lonen van het personeel niet meer in evenwicht met de verwachtingen en met de lonen in de privé. De lonen van de medewerkers zijn mogelijk niet meer overall aangepast aan de prestaties die ze leveren. Dit moet structureel bekeken worden. De vraag kan gesteld worden of flexibele beloningen bij de realisatie van bepaalde projecten geen mogelijkheid zijn. Andere beloningsmogelijkheden zijn onder meer teambuildings, meer mogelijkheden voor het vieren van successen, opleidingen,... Regelmatige opleidingen, intervisies en bijscholingen zorgen ervoor dat de medewerkers scherp en gemotiveerd blijven. Dit moet niet op het niveau van de diensten maar vanuit P&O worden opgenomen zodat dit voor alle diensten op dezelfde manier verloopt.

5. Een modern welzijnsbeleid

Het welzijnsbeleid focust vandaag heel sterk op cijfers met als doelstelling het ziekteverzuim te verminderen. Door op een positieve manier met medewerkers om te gaan, hun veerkracht te helpen verbeteren, oog te hebben voor hun energiegevers, energievreters en het werk aan te passen aan hun vaardigheden, door kortom de arbeidsomstandigheden te verbeteren en meer oog te hebben voor de noden van de medewerkers, zullen de cijfers automatisch verbeteren. De stad schafte bovendien recent de verplichtte functionerings- en evaluatiegesprekken af. Het is voor medewerkers echter cruciaal om regelmatig feedback te krijgen en helder geformuleerde verwachtingen. Feedbackgesprekken ter vervanging van de functioneringsgesprekken zijn sterk aan te bevelen.

**TREAT
EMPLOYEES
LIKE THEY
MAKE A
DIFFERENCE
AND THEY
WILL.**

6. Duidelijke verwachtingen van de medewerkers



De verwachtingen die vandaag gesteld worden aan de medewerkers zijn niet altijd even helder. De workload is enorm toegenomen en de takenpakketten zijn niet meer duidelijk. Vooreerst zou er een kerntakenoefening moeten gebeuren: zijn alle taken zaken die de stad zelf moet uitvoeren of aanbieden of laat men bepaalde zaken beter over aan de privé? Per dienst moet vervolgens in kaart gebracht worden of de taken in lijn liggen met de vaardigheden van de medewerkers. Per medewerker moet bezien worden of de taakhoud verbreed of net opgedeeld moet worden.

7. Vlotte en transparante communicatie

Medewerkers hebben vandaag nog meer dan vroeger nood aan heldere en transparante communicatie. De veranderende realiteit zorgt ervoor dat er snel gereageerd moet kunnen worden en daarom moeten medewerkers meteen de informatie krijgen en kunnen terugvinden die men nodig heeft. Ook alle rechten en plichten van het personeel, de huisregels, de wijze van ziekmelding, pauzes, werktijden, aanvragen van vakantie etc moeten hier helder in worden verwerkt.



“What if, and I know this sounds kooky, we communicated with the employees.”

8. Moderne dienst P&O



Last but not least moet de stad inzetten op een moderne HR-dienst die een actieve rol opneemt in de uitvoering van bovenstaande doelstellingen. Het NENO-project was een geslaagde aanzet maar het haperde vaak in de uitvoering. Door een sterk georganiseerd HR-beleid te voeren die zelf haar rol opneemt kan de uitvoering veel gestructureerder en transparanter verlopen.

open vtd PLUS

