



Vlaanderen
is werk



OP ESF Vlaanderen 2014 - 2020

Schematisch overzicht

Prioriteit uit OP: 4 – Partnerschapsontwikkeling en
Mensgericht ondernemen

SCHEMATISCH OVERZICHT

Dit schematisch overzicht is een samenvatting van de inhoudelijke vragen 3, 4 en 5 uit het document 'Inhoudelijke vragen projectvoorstel oproep Duurzaam Loopbaanbeleid'.

U laadt dit aangevulde document op als bijlage bij uw projectvoorstel.

DOELSTELLING PROJECT

Vanuit een helder competentiebeleid willen wij een geïntegreerd en consistent HR-beleid uitbouwen i.f.v. een professioneel en attractief personeelsbeleid.

Onze ankers hierbij zijn onze procedures. We beschikken over stuurlied met de gepaste competenties en talenten, die ten volle worden ontwikkeld via HR-tools.

We varen de koers via het strategische plan van het ziekenhuis en hopen op deze manier te werken aan een duurzaam loopbaanbeleid binnen ons ziekenhuis.

<u>Uitdaging 1 Werving en selectie</u>	<u>Wat willen we bereiken?</u>	<u>Actieplan:</u>
► <u>Moeilijk in te vullen Vacatures</u> Oorzaak: sollicitanten	► Elke openstaande betrekking binnen ons ziekenhuis, wordt vlot ingevuld. We vinden gemakkelijk de juiste persoon voor de juiste plaats.	

<p>beschikken niet over juiste diploma, profiel of komen van veraf. Interne jobrotatie is onvoldoende. Op vandaag onvoldoende kennis van de loopbaanverwachtingen van onze medewerkers, wegens het ontbreken van een efficiënte Hr-module.</p>		
<p>► 1.1 “Look” van vacature actualiseren</p> <p>► 1.2 Gebruik maken van sociale media voor de instroom</p>	<p>► Onze gepubliceerde vacatures springen in het oog en trekken de juiste profielen aan.</p> <p>► We beschikken over interactief materiaal (film, reportage, succesverhalen, ...) om sollicitanten info te geven over de vacature, zodat de sollicitant weet waarvoor hij solliciteert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De huisstijl van onze vacature in de werkgroep analyseren. ➤ Op basis van deze analyse een nieuwere, modernere versie van huisstijl ontwerpen, eventueel met de hulp van een professionele partner. ➤ In kaart brengen wat een sollicitant wil weten over het ziekenhuis en over de functie waarvoor hij solliciteert. ➤ Deze informatie creatief verwerken. Bijvoorbeeld “een dag uit het leven van...” verfilmen of vertellen in een bericht, een virtuele toer van de werkplek, succesverhalen van medewerkers

<p>▶ 1.4 Nieuwe medewerkers vinden die beschikken over de juiste kwalificatie. Systeem van werken via in-house opleidingen uitwerken.</p>	<p>▶ Er is goedkeuring in het Directiecomité om het systeem van in-house opleidingen toe te passen.</p> <p>Na de goedkeuring :</p> <p>▶ Het uitwerken van een functiecompetentieprofiel interne trainer.</p> <p>▶ We beschikken over een competente, pool interne opleiders die kunnen opleiden waar nodig.</p> <p>▶ De lesgevers zijn gemotiveerd en hun kennis is steeds up-to-date.</p> <p>▶ We kunnen nieuwe medewerkers aanwerven die, al of niet mits interne bijscholing, over de juiste kwalificaties beschikken.</p> <p>▶ We beschikken over een module e-learning.</p>	<p>➤ Oprichten van een werkgroep waarin de gedachte van “in-house opleidingen” volledig wordt uitgewerkt. Hierin moet het departement vorming (Depo vorming) van ons ziekenhuis worden betrokken. Het idee: nieuwe medewerkers die niet beschikken over het juiste diploma een in-house opleiding geven om hen bij te scholen op de te ontwikkelen punten. We moeten dus een pool van interne opleiders opleiden, om dit project te kunnen verwezenlijken en te bestendigen.</p> <p>➤ Train de trainer: we zullen moeten investeren in eigen opleidingen, op maat van ons ziekenhuis. We moeten de juiste mensen selecteren binnen onze medewerkers (mensen die beschikken over de juiste kennis en het talent om les te geven en die hiervan vleugels krijgen) om een pool samen te stellen van docenten die nu en in de toekomst deze opleidingen op maat zullen geven.</p> <p>➤ De opmaak van een functiecompetentieprofiel voor een interne trainer → op deze manier wordt de rol ook geofficialiseerd binnen ons ziekenhuis.</p> <p>➤ Draaiboek opmaken van dit volledige</p>
--	--	--

		<p>proces + eveneens acties opnemen hierin om de nodige aandacht te besteden aan onze interne docenten.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Deze interne docenten zullen een opleiding moeten krijgen tot professioneel trainer → op zoek gaan naar de geschikte externe partner. ➤ Oog hebben voor deze docenten, zodanig dat ook zij in ons ziekenhuis blijven en dat de kennis geborgen blijft. ➤ Jaarlijks een feedback moment organiseren voor de interne trainers, zodanig dat zij een platform hebben om met elkaar te kunnen uitwisselen. ➤ De in-house opleidingen opnemen in ons vormingsplan. ➤ Uitwerken van het concept e-learning – wat kan hierin opgenomen worden? ➤ ▶ Dit is een heel ambitieus idee, in eerste instantie zal er een studie gebeuren naar de interne mogelijkheden hiervan, het functiecompetentieprofiel + draaiboek + de e-learning module zouden moeten klaar zijn binnen het huidige project. De zoektocht naar trainers zal dan in het volgende stadium plaatsvinden.
▶ <u>1.5</u>	▶ Medewerkers die reizen met het openbaar vervoer:	➤ Flexibiliteit waarborgen naar uurroosters

<p>uurroosterplanning i.f.v. openbaar vervoer</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Flexibiliteit vergroten ▶ Mensen trekken weg uit de streek 	<p>uitzoeken of het mogelijk is om een uurrooster te verkrijgen afgestemd op de uurregeling van de bus of de trein – procedure is uitgewerkt en beschikbaar op intranet.</p>	<p>toe → uitzoeken in hoeverre het mogelijk is om flexibel te zijn naar uurrooster toe voor mensen die reizen met het openbaar vervoer. Kan het uurrooster min of meer afgestemd worden op de uurregeling van de NMBS of De Lijn? In de studie ook opnemen of het eventueel mogelijk is om per dag meer uren te werken en bijgevolg minder dagen per week. → personeelscomité PC3 zal deze studie uitwerken en verslag wordt neergelegd in het Directiecomité, de diensthoofdenvergadering en de OR.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1.6 Aankoop HR pakket? ▶ Interne jobrotatie 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ We beschikken over een databank met de talenten en competenties van onze medewerkers. ▶ We beschikken over een databank met de jobwensen van onze medewerkers. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Studie maken van de mogelijkheden hoe we gemakkelijk en laagdrempelig de medewerkers kunnen bereiken die binnen ons ziekenhuis wensen door te groeien naar en andere jobinvulling. ➤ Kan via de ontwikkelingsgesprekken bevraagd worden, maar hoe kunnen deze wensen vervolgens doorsijpelen naar de juiste contactpersoon? ➤ Opmaak van studie rond onze wensen en verwachtingen van een HR-module → medewerkers Lont, aangevuld door mensen van de personeelsdienst en uit medewerkers uit de groep van de leidinggevendenden (beiden zullen dit

		<p>programma op een andere manier willen gebruiken, dus andere invalshoeken).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vervolgens uitvoeren van een marktstudie. ➤ Na beslissing, opmaak van een draaiboek voor uitrollen.
--	--	--

<u>Uitdaging 2:</u> <u>loopbaanbeleid</u>	<u>Wat willen we bereiken?</u>	<u>Actieplan:</u>
<p>▶ Geëngageerde medewerkers blijven prikkelen. Ooraak: medewerkers zijn zich onvoldoende bewust van hun drijfveren, talenten, van hun loopbaanbehoeften. Aangepaste, face-to-face begeleiding (op maat) is er onvoldoende. Medewerkers trekken weg, uitstroom is groot.</p>	<p>▶ Uitstroom tot een minimum herleiden</p>	
<p>▶ 2.1 Talent-en competentie management laten</p>	<p>▶ De opleiding Disc door Koen Deconinck is doorgegaan. ▶ Competentie- en talentmanagement binnen alle functies en afdelingen in ons ziekenhuis.</p>	<p>➤ De werkgroep Lont analyseert of de Disc met 4 kleuren (Perslog: elk kleur beschrijft een bepaalde persoonlijkheid) een bruikbaar</p>

<p>leven binnen ons ziekenhuis.</p>	<p>► We beschikken op ons intranet over een online tool om de kernkwadranten te ontdekken (individueel of in team).</p> <p>► Studielunches worden georganiseerd om HR-tools in te oefenen.</p>	<p>middel kan zijn bij de inbedding van het kernkwadrant.</p> <p>Bij positieve analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ De coach Koen Deconinck (KOMOS) geeft opleiding aan de werkgroep LONT (interne werkgroep die werkt rond loopbaanontwikkeling in het ziekenhuis), de diensthoofden en de meter/peters om de Disc te leren kennen en toe te passen in het dagelijkse samenwerken met nieuwe medewerkers en collega's. In een later stadium ook kansen geven aan andere medewerkers om deze opleiding te volgen. ➤ Opmaak van een laagdrempelige, toegankelijke online tool om het gebruik van het kernkwadrant in te bedden → de werkgroep Lont werkt uit. ➤ Praktische studielunches organiseren om de tool bekend te maken binnen het ziekenhuis + de mogelijkheid bieden om de tool aan te leren. (studielunch = gezellig samenzijn waar een ervaringsdeskundige zijn kennis deelt met leergierigen tijdens het nuttigen van een lekkere broodjesmaaltijd).
-------------------------------------	--	--

	<p>▶ Elke afdeling beschikt over een visuele voorstelling van de competenties en talenten van zijn medewerkers.</p> <p>▶ Bevraging via beleidplan HR</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ontwerpen van een “kader” (= een tastbaar iets) om het resultaat van de hierboven beschreven tool (het individuele resultaat of het team-resultaat) visueel voor te stellen en te plaatsen op de afdeling. Op deze manier gaat de opgedane kennis niet verloren, ze blijft permanent aanwezig op de afdeling/dienst (= soort reminder). ➤ Het talentenverhaal verder laten groeien binnen het ziekenhuis. ➤ Op de jaarlijkse bespreking beleidplan HR bevindingen bevragen over de nieuwe tool.
<p>▶ 2.2 Uniformiteit in begeleiden van nieuwe medewerkers.</p>	<p>▶ Elke afdeling/dienst beschikt over een eigen op maat gemaakte checklist meter/peter.</p> <p>▶ Elke nieuwe medewerker krijgt een face-to-face begeleiding door zijn collega's van de afdeling, waarbij zijn meter/peter de verantwoordelijkheid en opvolging van het introductie traject op zich neemt</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Algemene checklist meter/peter opmaken (een handige, gebruiksvriendelijke en toegankelijke afvinklijst die van toepassing is op alle medewerkers binnen ons ziekenhuis) → bevat alle algemene informatie die een nieuwe medewerker zou moeten ontvangen. ➤ Vervolgens deze doorgeven naar de afdelingen/diensten die samen in hun team de algemene checklist omvormen tot een afdelingsgebonden checklist → dus de

	<p>▶ Na 1 jaar gebruik, wordt een evaluatie opgesteld.</p>	<p>algemene checklist wordt aangevuld met afdelingsgebonden specialiteiten en gewoontes.</p> <p>➤ Na één jaar, het nieuwe proces evalueren. Dit via het vragen van feedback aan de nieuwe medewerkers. Een enquête wordt samengesteld (door de werkgroep) met relevante vragen om een duidelijke, efficiënte evaluatie door te voeren.</p>
<p>▶ 2.3 Komen tot een optimale fit niettegenstaande de diversiteit in karakters, opleidingen, sociale achtergrond, geslacht, leeftijd, religie, seksuele voorkeur, fysische beperkingen, enz...</p>	<p>▶ Elke afdeling/dienst bestaat uit leeftijdsdiverse teams</p> <p>▶ Er is oog voor diversiteit en de teams zijn samengesteld door een evenwichtige mix (op alle vlakken) van medewerkers</p> <p>▶ Er zijn handvaten aanwezig voor de leidinggevenden – hoe om te gaan met de diversiteit van medewerkers op de werkvloer – opgenomen in handboek voor leidinggevenden (zie verder).</p> <p>▶ We beschikken over een centraal aanspreekpunt</p>	<p>➤ Werkgroep samenstellen waarin de diversiteit van de medewerkers in kaart worden gebracht.</p> <p>➤ Starten met HR scan en checklist diversiteit → HR wijs</p> <p>➤ Oplijsten van de probleemsituaties</p> <p>➤ Per item die uit het onderzoek komt, het item analyseren en zoeken naar oplossingen. Hierbij de doelgroep waarover het gaat betrekken.</p> <p>➤ Databank samenstellen (met informatie die voortvloeit uit de voorgaande analyse) per item om handvaten aan te reiken</p> <p>➤ Een centraal aanspreekpunt wordt</p>

--	--	--

<p><u>Uitdaging 3: Welzijn van onze medewerkers</u> Oorzaak: mw bestoken personeelsdienst herhaaldelijk met dezelfde vragen. Blijkbaar zijn personeelsnota's niet voldoende duidelijk. Communicatie binnen ziekenhuis is niet efficiënt genoeg. Goede vergaderingen en verslaggeving zijn aandachtspunten die naar boven kwamen in de personeelsbevraging. Medewerkers vallen uit wegens ziekte, meer en meer langdurig,</p>	<p><u>Wat willen we bereiken?</u></p>	<p><u>Actieplan:</u></p>
--	--	---------------------------------

<p>ziektebeleid is noodzakelijk.</p>		
<p>▶ 3.1 Transparante, duidelijke personeelsnota's</p>	<p>▶ Intranet bevat korte, duidelijke, overzichtelijke, transparante, toegankelijke pagina m.b.t. de procedures aangaande personeelsmateries.</p> <p>▶ Promocampagne is gevoerd om de nieuwe werking bekend te maken.</p> <p>▶ We willen bereiken dat medewerkers snel en gemakkelijk de informatie terugvinden die ze nodig hebben. Als ze de nota lezen is het duidelijk voor hen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Huidige personeelsnota's kritisch herbekijken ➤ Pagina personeelsdienst intranet volledig hervormen naar een duidelijke, overzichtelijke boomstructuur (zelfde opbouw zoals de algemene intranetpagina). ➤ Opmaak overzichtelijke personeelsnota's via het systeem van procedureboek HR. Oog hebben bij de opmaak van de nota's voor de medewerkers die anderstalig zijn, of de medewerkers waarvan hun geschooldheid niet zo hoog is. ➤ Mensen op de hoogte brengen van deze vernieuwing. Extra inspanning doen om iedere medewerker te bereiken (sommige profielen binnen ons ziekenhuis werken niet constant met de PC, waardoor ze de berichtgeving via de mail, de Nieuwsbrief of de intranet pagina niet altijd zien, of volledig missen). Op zoek gaan naar alternatieven voor deze groep.
<p>▶ 3.2 Efficiënte vergaderingen</p>	<p>▶ Nota en tip en tricks rond vergaderen zijn uitgewerkt en beschikbaar op intranet</p> <p>▶ Beleid rond vergaderen en verslaggeving zijn uitgewerkt en beschikbaar op intranet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Een afdeling aanduiden als "testafdeling" waarin zaken worden uitgeprobeerd rond vergaderen. Op zoek gaan naar alternatieven voor de klassieke vergadering.

	<p>► Feedbackmoment op diensthoofdenvergadering heeft plaatsgevonden.</p> <p>► Op regelmatige tijdstippen wordt per sector een sectorbrief opgemaakt en verspreid binnen het ziekenhuis.</p>	<p>Creativiteit loslaten op het onderwerp en uittesten op de testafdeling.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ De good-practices verzamelen en ophoesten in een overzicht tips en tricks. ➤ Zorgen voor richtlijnen rond efficiënte vergadertechnieken → gieten in nota. ➤ Uitwerken van tips en tricks rond het opmaken van de verslaggeving. Ook uittesten op de testafdeling. <p>➤ Na de testperiode, de resultaten brengen op de diensthoofdenvergadering, waarop het diensthoofd van de testafdeling feedback geeft en good-practices deelt en uitbundig vertelt. Zijn collega's laten "proeven" en "aansteken" van hoe het allemaal beter kan verlopen.</p> <p>➤ Middenkaders (per sector hebben we binnen ons ziekenhuis een middenkader) werken rond het probleem doorsturen informatie en good-practices naar andere afdelingen. Uitwerken van het systeem: opmaak van een sectorbrief om te verspreiden binnen ons ziekenhuis</p>
<p>► 3.3 Ziektebeleid opstellen</p>	<p>► We beschikken over een verzuimbeleid dat effectief wordt toegepast.</p>	<p>➤ Directie tekent een intern ziektebeleid uit, denkt na wat onze visie is inzake.</p>

► We beschikken over een duidelijke, gestructureerde procedure en stroomdiagram (visuele voorstelling is voor iedereen duidelijker) wanneer wat en door wie moet ondernomen worden. Dit aangaande de gesprekken die moeten plaatsvinden (oa terugkomgesprekken, verzuimgesprekken, ...). Dit is steeds consulteerbaar op ons intranet.

- Directie verzamelt “maatjes” om het beleid uit te rollen binnen het ziekenhuis. Hier denken we aan de middenkaders en diensthoofden om het beleid vorm te geven. De “maatjes” zullen ervoor kunnen zorgen dat dit beleid ingebed wordt en algemeen aanvaard wordt.
- Heldere communicatie over het vernieuwde beleid binnen het ziekenhuis via infomomenten en intranet.
- Preventief te werk gaan en oog hebben voor het voorkomen van ziekteafwezigheid. Bevorderen van de aanwezigheid van gemotiveerde en productieve medewerkers.
- Terugkomgesprekken en begeleiding op de werkvloer voor mensen die herstarten na afwezigheid wegens ziekte → nadenken of een begeleiding via meter/peter hier een antwoord kan bieden.
- Hoe gaan we om met de steeds grotere vraag naar progressieve tewerkstelling? Directie analyseert.
- Hoe de nieuwe regels rond integratie toepassen binnen ons ziekenhuis? Directie analyseert
- Hoe omgaan met de vernieuwde wetgeving? Directie analyseert
- De werkgroep psychosociale risico's (leden

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Jaarlijks wordt een cijfermatige analyse uitgevoerd door de personeelsdienst. De evoluties worden in kaart gebracht. ▶ Terugkoppeling van de jaarlijkse resultaten naar de werkgroep psychosociale risico's 	<p>zijn: personeelsdirecteur, arbeidsgeneesheer, 2 leden van de OR en CPBW, personeelsdienst) wordt in dit proces betrokken en bevraagd.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Jaarlijks zal de personeelsdienst de cijfers in kaart brengen. Vervolgens analyse en evaluatie van de cijfers en het nieuwe beleid.
<p>▶ 3.4 Burn-out</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ We beschikken over een burn-outbeleid dat effectief wordt toegepast. ▶ We beschikken over een stresspreventiebeleid dat effectief wordt toegepast ▶ Sensibilisatiecampagne is doorgegaan ▶ Opnemen van handvaten voor de leidinggevenden in het handboek voor leidinggevenden 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uittekenen van ons beleid rond burn-out → in samenwerking met de werkgroep psychosociale risico's. ➤ Uittekenen van een stresspreventiebeleid → in samenwerking met de werkgroep psychosociale risico's. ➤ Opstellen van een sensibilisatiecampagne in het ziekenhuis. ➤ Opstellen van handvaten voor leidinggevenden; hoe om te gaan met medewerkers die terugkeren na een burn-

		out?
<p>▶ 3.5 Gaan voor een gezond ziekenhuis</p>	<p>▶ Er zijn 3 workshops doorgegaan over de middag, toegankelijk voor alle geïnteresseerde medewerkers.</p> <p>▶ Vernieuwde wetgeving rond werkbaar werk analyseren en mogelijkheden uitzoeken voor ons ziekenhuis.</p> <p>▶ Werken aan psychosociaal welzijn van onze medewerkers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uittekenen van een programma “gezonde geest in een gezond lichaam”. ➤ Project uitwerken rond dit thema: voeding, bewegen, sport,... “mensen laten proeven van”...via het organiseren van workshops door en voor medewerkers van ons ziekenhuis. ➤ Wat zijn de regels van de regering rond werkbaar werk? Hoe deze inplannen in ons ziekenhuis? Analyseren in werkgroep. ➤ Plaats- en tijdsafhankelijk werken: is dit mogelijk voor ons? ➤ Wat kan er nog meer gedaan worden naar uurroosters toe? ➤ Psychosociale gezondheid bevorderen – via werkgroep psychosociale – hoe gezond bewegen op het werk sensibilisatiecampagne, ergonomie, telewerken, timemanagement, plaats en tijdonafhankelijk werken, ...
<p>▶ 3.6 Engagementsbevraging</p>	<p>▶ De personeelstevredenheidsenquête is effectief afgenomen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personeelstevredenheidsenquête afnemen – opstellen van een draaiboek om alles vlot te

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ De resultaten van de bevraging worden geanalyseerd ▶ Er is een excel aanwezig met de acties + de eigenaar per actie 	<p>laten verlopen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rekening houden met de 5 A's van de psychosociale risico's ➤ Personeelsbevraging doen "wat heb je nog nodig om..." ➤ Draaiboek opstellen om feedback te geven van de resultaten ➤ Welke concrete acties moeten er ondernomen worden om de aandachtspunten aan te pakken? Per actiepunt wordt een verantwoordelijke eigenaar aangesteld.
--	--	---

<u>Uitdaging 4:</u> <u>Welzijn van onze medewerkers</u>	<u>Wat willen we bereiken?</u>	<u>Actieplan:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 4.1 Handboek voor leidinggevenden Oorzaak: heel wat informatie is aanwezig, maar staat her en der verspreid 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Er is een handboek aanwezig (papier en online) voor leidinggevenden. 	<p>Alle informatie die aanwezig is, wordt gebundeld in een handig, gebruiksvriendelijke format voor onze leidinggevenden.</p>