




# Levensfasen bewust HR beleid

ADV Tania Roers  
Diensthoofd DHR  
Politiezone Gent



27 april 2017 1



## Levensfasen bewust HR beleid

### Verschillende labels

- **Levensloopbestendig** personeelsbeleid
- **Sociale innovatie**
- **Diversiteitsbeleid**
- **Generatiemanagement**
- **Wendbaar en werkbaar werk**
- **Duurzame** inzetbaarheid
- **Levensfasen bewust** management



[Sugaangel #1 Royalty-Vrije Foto's, Plaatjes, Beelden En](#)

27 april 2017 2

**POLITIE GENT**  
Altijd Nabij

## Label - Generatiemanagement

Who are very different in the way they grew up communicating

Write ME Call ME email ME text ME

Traditionalist Boomer Gen X Millennial

Generaties

Wensen >65

Winnen >45

Wensen >25/67

Winnen >25

Werkende generatie

Werkende generatie

ORSpring\*

redmaat

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

27 april 2017 3

**POLITIE GENT**  
Altijd Nabij

## Wat is levensfasen bewust management?

- ✓ Een **generatie** is een categorie tijdgenoten met kenmerken  
(Sociologie / invloed maatschappij)

De generaties werken samen voor hetzelfde doel

### Groep

- ✓ De **levensfase** is de **sociale leeftijd** van een medewerker en is gekoppeld aan het privéleven

### Individu

27 april 2017 4



## Wat is levensfasen bewust management?

- Een personeelsbeleid gericht op het inzetten van HR-instrumenten gedurende de leeftijdsfasen van de medewerkers  
Houdt rekening met **alle leeftijds categorieën**
- Behoeften **organisatie** en **medewerker** op elkaar afstemmen  
**Wat kan het politiebureau doen?**
- Arbeidsomstandigheden aanpassen aan de **verwachtingen** van de medewerkers
- Medewerkers langer **inzetbaar** en **gemotiveerd** houden (langer met plezier aan het werk houden)
- **Levensfase** versus **loopbaanfase**

27 april 2017

5



## Wat is levensfasen bewust management?

### Definitie

Het ontwikkelen, benutten en behouden van capaciteit, kennis en ervaring van alle **individuele werknemers** in alle leeftijds categorieën:

- op korte en lange termijn
- waarbij **maatwerk** geïntegreerd wordt in de totale strategie van de organisatie

### Kernwoorden

- **Kwaliteitsvol** HR beleid
- **Welzijn** medewerkers

27 april 2017

6



## Wat is levensfasen bewust management?

### Welke levensfasen zijn er in onze loopbaan?

1. **Ontwikkelingsfase - Beginners**  
Starters in de organisatie – Meestal Jongere medewerkers  
Starten en uitbouwen van de carrière – Nog geen gezin
2. **Spitsuurfase - Experten**  
Jonge ouders - Zorg voor kinderen en/of ouders
3. **Balansfase – Van professionals naar meesters**  
Ervaren op het werk – De balans is gevonden en er is weer  
meer ruimte voor de loopbaan – Oudere kinderen
4. **(On)mogelijkhedenfase - Adviseurs**  
Laatste fase loopbaan – Kinderen uit huis - Kleinkinderen

27 april 2017

Bron: Q – Consult – Bedrijfskundig advies - "Coming together is a beginning; keeping together is progress; working together is succes" 7



## Wat is levensfasen bewust management?

### Ontwikkelingsfase – Beginners – Eerste fase loopbaan

Efficiënt leren – Vlug werken – Gemotiveerd om aan trainingen /  
opleidingen deel te nemen – Mobiel

### (On)mogelijkhedenfase - Adviseurs - Laatste fase loopbaan

Betrouwbaar – Voorzichtig - Sociaal vaardig - Meer kennis - Meer  
ervaring - Meer motivatie om vaardigheden op peil te houden

Bron: Annet de Lange, e.a. , Onderzoek arbeids-en gezondheidspsychologie , *Werk en motivatie om te leren: zijn er verschillen tussen jonge en oudere werknemers?*, 2015, Gedrag en Organisatie nr. 6, p. 309 - 325

27 april 2017

8



## Wat is dan **WORKABILITY**?

### DUURZAME INZETBAARHEID



*Goed Work Personnel Development*

Definitie

*'Leef- en arbeidsomstandigheden helpen de mensen om **werk te vinden en te behouden** gedurende een **langer werkzaam leven**'*

Bron: Europese stichting tot verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden (Europese Unie / Eurofound)

Kernwoorden

Visie op instroom  
Visie op retentie  
Einde loopbaan



[nioeh.org.vn](http://nioeh.org.vn)

27 april 2017 9



## Wat is levensfasen bewust management?

### Levensfasen bewust management en duurzame inzetbaarheid

We maken een goede mix

Medewerkers stimuleren in goesting in werk





[MeDirect](#)

27 april 2017 10



## WERKCULTUUR – GOESTING IN WERK

### Hoe werk maken van werkgoesting?

Mensen blijven langer met “goesting” aan de slag of kiezen meer voor blijven werken indien:

- de jobinhoud en werkomgeving voldoende uitdagend en betekenisvol wordt ervaren
  - de relatie met collega's, en *vooral* de relatie met de rechtstreekse leidinggevende, goed zit
  - er voldoende aandacht is voor een goede balans tussen werk en privé
  - er voldoende kansen zijn om te werken aan persoonlijke ontwikkeling
  - zij zich betrokken en mede-eigenaar voelen van veranderingen
- = verschillend naargelang de levensfase → optimale 'fit' zoeken!

47

Bron: prof. Dr. Hilda Martens, Universiteit Hasselt, *s.d – wetenschappelijk onderzoek*.

27 april 2017

11



## WERKCULTUUR – GOESTING IN WERK

### Wat willen de medewerk(st)ers?

- Werken aan sfeer en onderliggende relaties
- Waardering uitspreken
- Ideeën serieus nemen
- Neuzen in dezelfde richting krijgen
- Aandacht voor opleidingen
- Meer transparante info en communicatie
- Rekening houden met iedere medewerker



[WQhit](#)

Bron: onderzoek PZ Gent, 2016

27 april 2017

12



## WERKCULTUUR – GOESTING IN WERK

### Individu - HET WERKLEVEN


- ✓ Werkzekerheid
- ✓ Gezondheid en welzijn
- ✓ Work-life balance
- ✓ Levenslang leren als motivator

}

4 pijlers die  
kwaliteit  
werk  
bepalen

- ✓ Maatwerk
- ✓ Iedereen is VIP - **Veelzijdig interessant persoon**
- ✓ **Coaching en loopbaanbegeleiding**

27 april 2017 13



## WERKCULTUUR – GOESTING IN WERK

Minder gericht op ONTZIE-beleid	Gericht op GOESTING IN WERK
Curatief	Proactief
Groepen stigmatiseren	Diversiteit
Kwantitatieve oplossing vb. minder taken	Kwalitatief Inzetbaar – Werkbaar – Leren – Ontwikkelen
<b>Creëren van verdeeldheid</b>	<b>Creëren van betrokkenheid en tevredenheid</b>

27 april 2017 14

 **WERKCULTUUR – GOESTING IN WERK**

**Waarden**

- ✓ Autonomie
- ✓ Vertrouwen
- ✓ Verantwoordelijkheid
- ✓ Zelfredzaamheid
- ✓ Gelijkwaardigheid

 *Masterclass*

 *Guido de Valk, leiderschapsexpert*



27 april 2017 15

 **WERKCULTUUR – GOESTING IN WERK**

**Ondersteuningsmechanismen**

Statuut

- ✓ Arbeidstijdregeling (vrij van nacht, ...)
- ✓ Verlofstelsels (ouderschap, overmacht, ...)
- ✓ Deeltijds werken en onderbreking (loopbaanonderbreking, vierdagenweek, ...)
- ✓ NAVAP
- ✓ Werken na 65

 *Kluwer*

27 april 2017 16





## WERKCULTUUR – GOESTING IN WERK

### Ondersteuningsmechanismen

*Statuut is soms storend voor innovatie en/of verbetering*

#### *Wat kan bijvoorbeeld niet?*

- Piek en dal momenten over een periode van 1 jaar  
Statuut werkt met tweemaandelijks referentieperiodes
- Investeren in opleidingen en quota opleggen van 5 opleidingsdagen per jaar  
Statuut voorziet in 8 uur per jaar gedurende een periode van 6 jaar – 48 uur

27 april 2017

17



## WERKCULTUUR – GOESTING IN WERK

### Ondersteuningsmechanismen

#### Organisatie

- ✓ Flexibele tewerkstelling (Glijdende uren, telewerk, a - typische werkroosters, individuele werktijden, ...)
- ✓ Ontwikkelen en groeien (investeren in vorming / levenslang leren)
- ✓ Carrièrepaden - Interne mobiliteit en vrijwillig personeelsverloop
- ✓ Flexibiliteit van functies (functiewijziging)

27 april 2017

18



## WERKCULTUUR – GOESTING IN WERK

### Ondersteuningsmechanismen

#### Organisatie

- ✓ Herschikken taken en zinvol werk
- ✓ Leiderschap (respect, empathie, mensgericht)
- ✓ Familiale cultuur
- ✓ Middelen (vb. smartphones, tablet, ...)
- ✓ Innovatieve werkomgeving  
(zelfsturende teams, resultaatgericht werken, ...)

27 april 2017

19



## WERKCULTUUR – GOESTING IN WERK

### Ondersteuningsmechanismen

#### Organisatie

- ✓ Opstellen van taakfiches (kerntaken) voor  
garantie continuïteit bij afwezigheden
- ✓ Begeleiden van einde loopbaan in eigen huis



27 april 2017

20



## WERKCULTUUR – GOESTING IN WERK

Medewerkers voelen zich goed op het werk wanneer hun taak afwisselend en (mentaal) uitdagend is, vaardigheden benut worden en feedback aanwezig is



personeelsnet

**Gelukkige medewerkers zorgen voor een vitale organisatie**

27 april 2017

21



## Voordelen levensfasen bewust management

### Niveau Individu

1. Minder stress
2. Meer arbeidsvreugde en motivatie
3. Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling (leren)
4. Beter benutten van de talenten / competenties
5. Betere combinatie arbeid – privé (gezin en vrije tijd)
6. Waardering voor ervaring

27 april 2017

22



## Voordelen levensfasen bewust management

### Niveau organisatie

1. Daling ziekteverzuim
2. Beter beheer '*human capital*'
3. Vermijden verlies van kennis en kunde
4. Grotere inzetbaarheid van de medewerkers
5. Flexibeler personeelsbestand om in te spelen op de noden

27 april 2017

23



## Kleine aanpassingen in de organisatie maken het verschil

[The\\_Creator\\_Writings-WordsPress.com](http://The_Creator_Writings-WordsPress.com)



27 april 2017

24



## De huidige situatie kennen om de toekomstige visie te ontwikkelen

### Politiezone Gent

27 april 2017

25



## WERKCULTUUR – GOESTING IN WERK

### We stellen een aantal vragen

- Hoe is de leeftijdsstructuur ?
- Welke zijn de kerncompetenties en de verdeling hiervan?
- Wat zijn opportuniteiten en uitdagingen?
- Wat verliest een dienst als medewerk(st)ers gedemotiveerd geraken of vroegtijdig vertrekken?
- Hoe kunnen medewerkers van alle leeftijden meewerken aan het versterken van de dienst?
- Hoe staan medewerkers tegenover het langer moeten werken?

27 april 2017

26



## WERKCULTUUR – GOESTING IN WERK

### Een duidelijke visie is noodzakelijk

1. **Strategische visie**  
Wij willen onze medewerkers houden
2. **Structuur**  
Ondersteunende functies, coaching, loopbaanbegeleiding, ...
3. **Systemen**  
Werving en selectie - opleidingsbeleid, ...
4. **Stijl leidinggevenden**  
Faciliteren, ...
5. **Staf en personeel**  
Diversiteit
6. **Significante waarden**
7. **Sleutelvaardigheden**



MC Kinsay - organisatieanalyse

27 april 2017

27



## WERKCULTUUR – GOESTING IN WERK

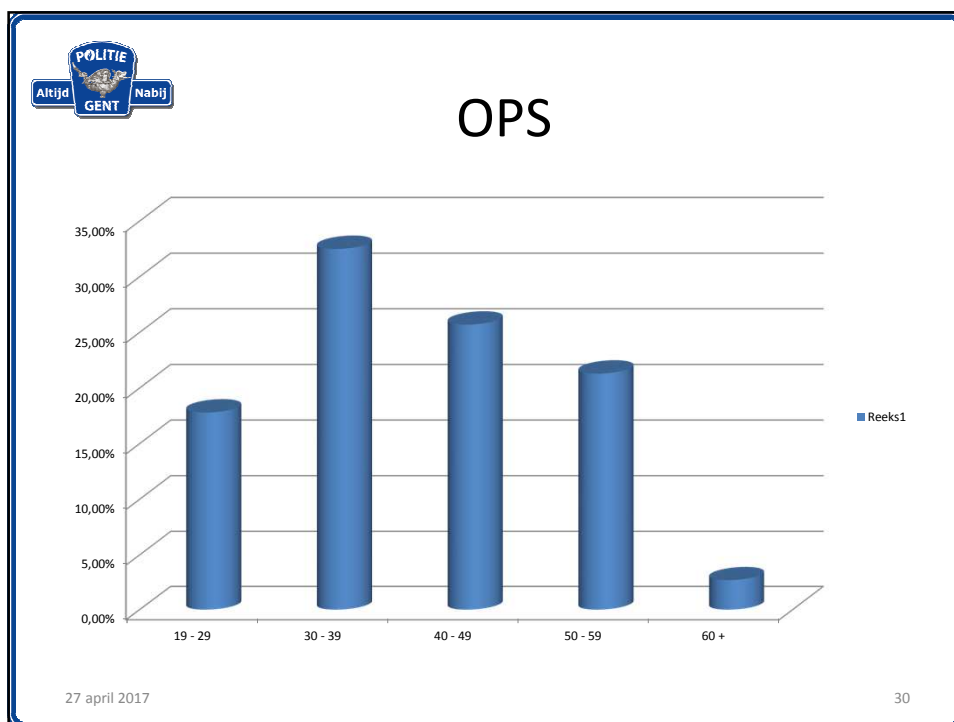
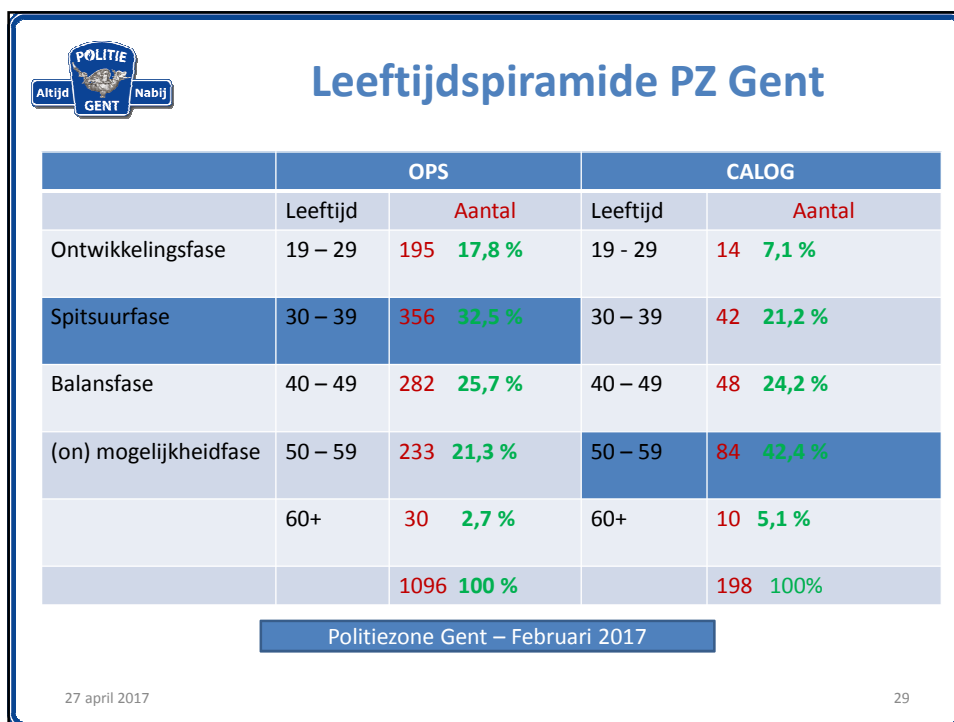
### Concrete actieplannen

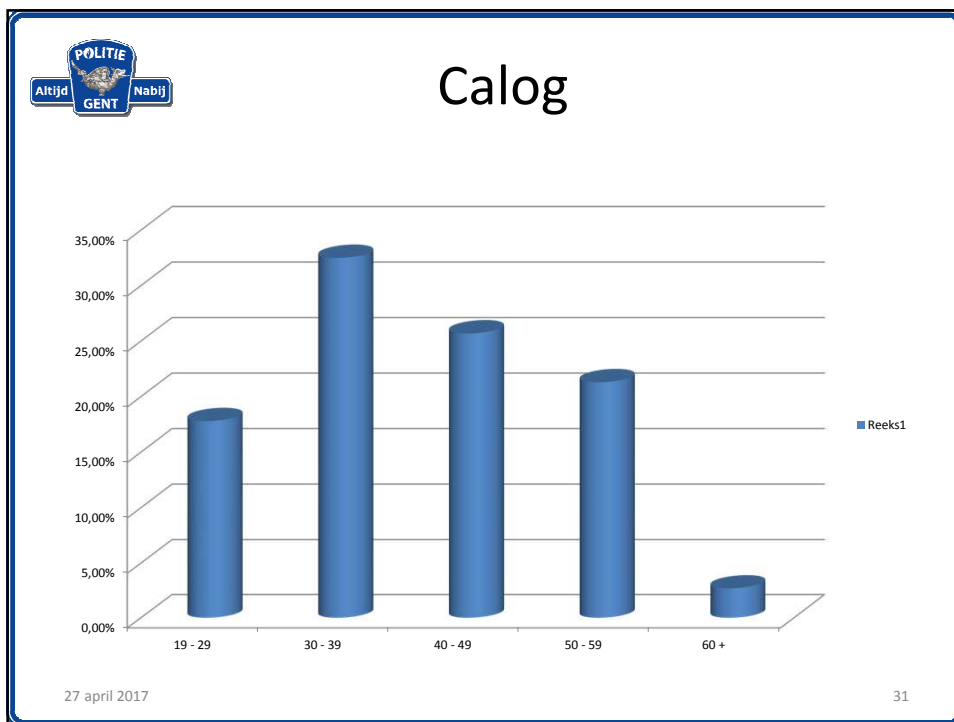
#### Doelstelling

- Door onze aanpak creëren we synergie tussen alle leeftijdsgroepen
- We willen ook oudere medewerk(st)ers met plezier, effectief en efficiënt langer aan de slag houden

27 april 2017

28





The slide features the logo of the Gent Police (POLITIE GENT) in the top left corner. The main text is centered and written in red, bold font. It reads: "Ondersteunen", "Werkgoesting stimuleren", and "Politiezone Gent".

27 april 2017 32





## Politiezone Gent

<b>Instroom</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aantrekkelijke werkgever – Marketing 100% FL(IK)</li> <li>2. Bijzondere aandacht voor werkpleklers</li> <li>3. Stagebeleid studenten</li> <li>4. Probatiestage en creatieve portfolio</li> <li>5. Evenwichtige leeftijdspiramide</li> <li>6. Werving en selectie</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen leeftijdsgrenzen voor selectie</li> <li>- Selectie op basis talenten en competenties</li> <li><i>'Werf goede kandidaat aan en bied een open, inspirerende omgeving die aanzet tot leren, zelfontplooiing en goede prestaties'</i></li> <li>- Open, transparant, gelijke kansen, ...</li> </ul>
-----------------	--



27 april 2017
33



## Politiezone Gent


<b>Doorstroom</b>  <b>RETENTIE</b> <b>LOOPBAAN</b> <b>WELZIJN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mobiliteit - Interne inijkstages</li> <li>2. Verticale en horizontale doorstroom Sociale promotie Altermotie (alternatief mobiel) = nieuwe interne job kansen en uitdagingen</li> <li>3. Functieverbreding</li> <li>4. Levenslang leren</li> <li>5. Loopbaanbeleid</li> <li>6. Evaluatie – Positieve gespreksvoering - <b>KRACHTGESPREKKEN</b></li> <li>7. Sociale steun en coaching van leidinggevenden</li> <li>8. Einde loopbaanplannen (preventie van uitval)</li> </ol>
<b>Uitstroom</b>	Begeleiden naar nieuwe job Verzamelen exit gegevens <i>De deur staat altijd open. U bent steeds terug welkom.</i> - Vrijwilligerswerk

27 april 2017
34

**POLITIE GENT**  
Altijd Nabij

## Kritische succesfactoren

Communicatie en informatie	Transparant Informatiekanaal voor personeel	Intranet
Personeels-informatie	Centralisatie gegevens	Galop
Competentie en talent	Prestaties EPM	Funcieprofielen
Organisatie-cultuur	Stimuleren van duurzame inzetbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Respecteren oudere medewerkers</li> <li>✓ Stimuleren langer en anders werken</li> <li>✓ Eigen verantwoordelijkheid voor loopbaan</li> <li>✓ Erkennen van verworven competenties</li> </ul>



27 april 2017 35

**POLITIE GENT**  
Altijd Nabij

## Kritische succesfactoren

Arbeidsduur	Diverse verlofsystemen Deeltijds werk	Statuut
Arbeidsomstandigheden	Flexibel werken	Telewerk
Rol leidinggevenden	Andere visie op arbeidsloopbaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Opleiding</li> <li>✓ Uitwisselen van ervaringen</li> <li>✓ Aandacht voor kennisoverdracht en dubbellopen</li> <li>✓ Bewustmaking rond vooroordelen</li> <li>✓ Erkenning geven</li> <li>✓ Dialoog en vertrouwen</li> </ul>

27 april 2017 36



## Advies

1. Verbind zo veel mogelijk met **bestaande beleidsdomeinen** en organisatiedoelstellingen  
Focus op de bijdrage dat LBM kan leveren aan de organisatiedoelstellingen
2. Zorg voor een gedeelde **visie** en **draagvlak**
3. Leer leidinggevenden **loopbaangesprekken** voeren
4. Deel **ervaringen** en leer van elkaar
5. Communiceer **transparant**
6. Verbeter het **respect** tussen diensten, niveaus, kaders,
7. Maak een concrete **actieplan** op

27 april 2017

37



**ADV Tania Roers**  
**Politiezone Gent - Diensthoofd DHR**  
 ☎ 09/ 266 64 76 - GSM: 0478 88 22 78  
<http://www.womenpol.be>

27 april 2017

38