

**Kris Dehamers**  
*HR-consulent*  
*OCMW-Antwerpen*

*Kris Dehamers, 39 jaar, is sinds vier jaar aan de slag als HR-consulent bij het OCMW van Antwerpen. In 2012 werkten er 1.089 medewerkers. Kris werkt rond competentie-, loopbaan-, en diversiteitsbeleid. Zijn vriendin werkt voltijds in Brussel en hun zoontje Tobe gaat 5 dagen in de week naar de crèche.*

*“Kan je ons iets vertellen over het gezinsvriendelijk HR-beleid van het OCMW Antwerpen? Jullie hebben toch het ‘Charter voor een gezinsvriendelijke onderneming’ van de Gezinsbond ondertekend? En hebben jullie er zicht op of mannen en vrouwen dit beleid anders ervaren?”*

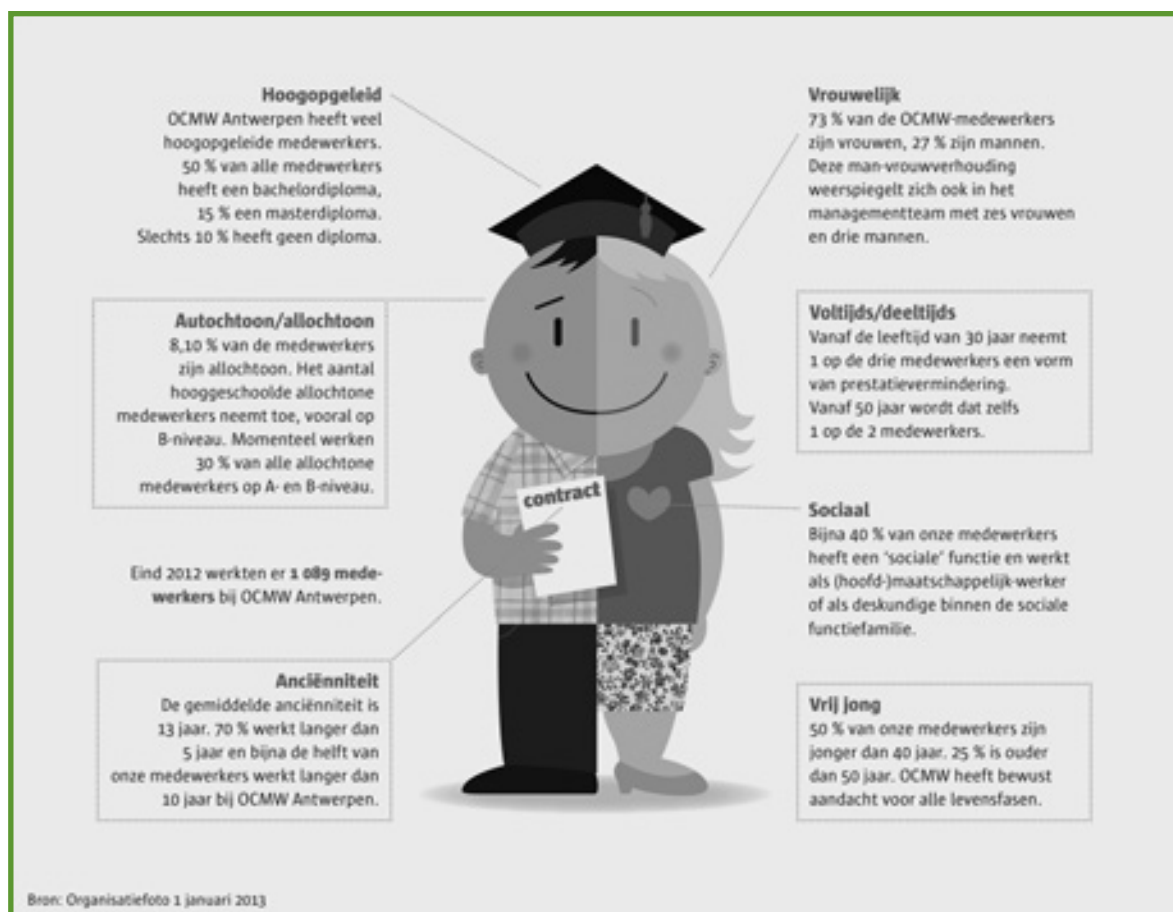
Dit artikel geeft een overzicht van het gezinsvriendelijk personeelsbeleid van het OCMW van Antwerpen en hoe de medewerkers dit ervaren. Eerst gaan we in op het profiel van de medewerkers en geven we een overzicht van de gezinsvriendelijke maatregelen waarop de medewerkers van het OCMW van Antwerpen beroep

kunnen doen. Vervolgens bespreken we de beleidsvisie en staan we stil bij de genderverschillen met betrekking tot het gebruik en de evaluatie van gezinsvriendelijke maatregelen.

## De gemiddelde OCMW-medewerker: een mooi profiel

De gemiddelde OCMW-medewerker is vrouwelijk, tussen de 30 en 35 jaar, steeds meer contractueel, voltijds werkend, hooggeschoold en aan de slag binnen een sociale functie. Onze organisatie bestaat uit klantgerichte

**Figuur 1:** de gemiddelde OCMW-medewerker, een mooi profiel



departementen gericht op sociale dienstverlening en ondersteunende departementen. De sociale dienstverlening zijn: Maatschappelijke Integratie en Ontplooiing; Gezondheid, Wonen, Welzijn en Senioren; Activering en Sociale Innovatie. De ondersteunende departementen zijn: Bestuurszaken; Personeel; Financiën; Patrimonium; ICT; Beveiliging. De medewerkers hebben dus hoofdzakelijk een sociaal (maatschappelijk werkers, projectmedewerkers) of een administratief profiel (administratieve ondersteuning, expertenfuncties).

## Welke zaken springen in het oog?

**Figuur 1** geeft volgende informatie:

- ongeveer 40 % van de collega's werkt in een front office functie. Ze komen dagelijks in contact met klanten en moeten dus rekening houden met openingsuren en permanenties. Dit heeft een impact op flexibiliteit en mogelijkheden tot telewerken;
- 73 % van de medewerkers is een vrouw;
- de medewerkers zijn hoogopgeleid: 50 % van alle medewerkers heeft een bachelorsdiploma, 15 % een masterdiploma. Slechts 10 % heeft geen diploma;
- de gemiddelde anciënniteit is 13 jaar. De helft van alle medewerkers werkt langer dan 10 jaar bij de organisatie, 70 % werkt er al langer dan 5 jaar;
- de leeftijds piramide van de organisatie vertoont een piek in het aantal jonge mensen (1 op 2 medewerkers is jonger dan 40 jaar), maar 25 % is ook ouder dan 50 jaar;
- vanaf de leeftijd van 30 jaar neemt 1 op 3 medewerkers een vorm van prestatievermindering. Vanaf 50 jaar wordt dat zelfs 1 op 2.

Deze factoren en de levensfase waarin iemand zich bevindt, bepalen sterk hoe mensen kijken naar de gezinsvriendelijke maatregelen die je als werkgever aanbiedt. In relatie tot het personeelsbeleid onderscheidt men vaak vier levensfasen:

- **Oriëntatiefase** (< 30 jaar): de jonge medewerker "snuffelt" aan de diverse mogelijkheden die de organisatie biedt en zoekt zich ook op privévlak een weg;
- **Verdiepingsfase** (30-40 jaar): medewerkers maken expliciet of impliciet keuzes voor een bepaalde richting op werk- en privévlak;
- **Topfase** (40-55 jaar): de medewerker heeft ervaring en kent vaak een rustigere privé-situatie;

- **Stabilisatiefase** (55+): de medewerker is meer gericht op een overdracht van kennis en kunde.

Eenzijds kent het OCMW Antwerpen veel jonge medewerkers in een oriëntatie- of in het begin van een verdiepingsfase. Anderzijds bevindt een grote groep medewerkers zich in de laatste fase van zijn professionele loopbaan, waarbij ze anders tegen werk en de verzoening met een privéleven aankijken. Uiteraard gaat het hier om vier ideaaltypische fasen. In de realiteit zal het onderscheid tussen deze fasen niet zo duidelijk zijn. Wel heeft iedere fase specifieke kenmerken met specifieke noden en verwachtingen. Het is als werkgever belangrijk om hier oog voor te hebben en maatregelen op maat aan te bieden.

## Overzicht van gezinsvriendelijke maatregelen

**Sociale voordelen:** (elektronische) maaltijdcheques, een degelijke hospitalisatieverzekering en een vergoeding voor woon-werkverkeer;

**Flexibiliteit naar uren:** zowel de klantgerichte als de ondersteunende departementen kennen een systeem van stam- en glijtijden zodat een grote flexibiliteit naar bijvoorbeeld school- en crèche-uren mogelijk is. Via de glijtijd kunnen ook maximum 8 dagen verlof extra opgebouwd worden. Uurroosters worden zo opgemaakt dat overuren zoveel mogelijk vermeden worden. Er bestaat een toelage voor werken op gezinsonvriendelijke uren (nacht- en weekendwerk);

**Zeer gunstige verlofregeling en gezinsgerelateerde verlofsystemen:** 35 vakantiedagen voor een voltijdse werknemer. Hiervan kunnen 4 dagen zonder voorafgaande toestemming opgenomen worden. Verlofdagen kunnen per uur opgenomen worden. De mogelijkheid bestaat om na het opnemen van het betaald verlof 20 dagen onbetaald verlof te nemen. Daarnaast is het ook een optie om gedurende je loopbaan in totaal 2 jaar onbetaald verlof te nemen. Tussen Kerst en Nieuwjaar is er een collectieve sluiting voor de ondersteunende departementen. Medewerkers kunnen zeer flexibel gebruik maken van een waaier aan gezinsgerelateerde verlofsystemen: ouderschaps-, bevallings-, vaderschaps-, adoptie-, pleegzorg-, omstandigheids- en palliatief verlof en borstvoedingspauzes;

**Vermindering van arbeidsuren of loopbaanonderbreking:** gelet op de grote omvang van de organisatie,

waardoor verschuivingen in het personeelsbestand gemakkelijker kunnen opgevangen worden, heeft elke medewerker het recht om de arbeidsuren al dan niet onbepaald in tijd te verminderen tot 80 of 50 % van een voltijdse tewerkstelling. Hiernaast behoort ook loopbaanonderbreking (met onderbrekingspremie) overeenkomstig de bepalingen van de Herstelwet van 22 januari 1985 tot de mogelijkheden. Ook hier kan dit naar 80 of naar 50 %;

**Thuiswerk:** thuiswerk is mogelijk voor elke medewerker binnen het OCMW. Het diensthoofd oordeelt of de medewerker hiervoor geschikt is, en of er taken beschikbaar zijn die thuiswerk mogelijk maken. Thuiswerk kan zowel occasioneel in functie van noodzaak, als structureel, op vooraf in een telewerkovereenkomst vastgelegde dagen. Het kan met een vaste tijdsregistratie (standaarduren) of met een reële tijdsregistratie (waarbij de werknemer zich via de laptop virtueel registreert). Het OCMW zorgt voor technische werkingsmiddelen en ondersteuning.

## Flankerende maatregelen die het gezinsvriendelijke beleid versterken

Stad en OCMW Antwerpen centraliseerden in 2009 hun ondersteunende diensten op één werkplek: “den Bell” (de vroegere huisvesting van Alcatel Bell in Antwerpen). Op deze gemeenschappelijke werkplek zijn in totaal een goede 2.400 medewerkers aan de slag. Deze schaalgrootte maakt het gemakkelijker om bepaalde flankerende maatregelen te realiseren.<sup>2</sup>

**Mobiliteit:** het STOP-principe<sup>3</sup> bij woon-werkverkeer wordt zoveel mogelijk gestimuleerd. Bovendien is de kantooromgeving gemakkelijk met het openbaar vervoer te bereiken. In de ruime fietskelder is plaats voor allerhande (bak)fietsen, zijn er omkleedruimtes en douches en een fietsenherstelpunt dat kleine fietsherstellingen uitvoert tijdens de werkuren.

**Personeelsrestaurant:** je kan er ook meeneemshotels bestellen.

**Strijk- en naaiatelier:** werd opgericht door OCMW Antwerpen, Ziekenhuis Netwerk Antwerpen en Zorg-

bedrijf Antwerpen. De medewerkers van deze drie organisaties kunnen tegen een minimale vergoeding van het aanbod gebruik maken. Hoe meer collega's er gebruik van maken, hoe meer strijkkosten er zullen komen. Het is de bedoeling dat iedereen dicht bij zijn werk- of woonplaats met zijn strijkgoed terecht kan.

**Sodico:** personeelsvereniging met specifieke aandacht voor gezinnen: geboorte- en sinterklaasfeest en activiteiten voor kinderen. De sociale dienst van de personeelsvereniging ondersteunt medewerkers die problemen in de privésfeer ondervinden.

## Gezinsvriendelijke HR-beleid

Er bestond tot voor kort binnen OCMW Antwerpen geen uitgeschreven beleidsvisie rond gezinsvriendelijk (HR-)beleid. Er zijn wel initiatieven genomen om het aanbod aan gezinsvriendelijke maatregelen in kaart te brengen en te bepalen welke acties we op korte en langere termijn kunnen opnemen. Deze initiatieven worden voorafgaand telkens besproken met het managementteam en de vakbonden.

De eerste aanzet kwam er naar aanleiding van een vraag op de gemeenteraad in 2010: “welke initiatieven zijn binnen de groep Antwerpen genomen betreffende gezinsvriendelijk beleid of zijn op korte of middellange termijn gepland?”

Na opmaak van een inventaris van de bestaande maatregelen besloten Stad en OCMW in 2011 samen om het ‘Charter voor een gezinsvriendelijke onderneming’ van de Gezinsbond (zie elders in deze publicatie) te ondertekenen en dit beleid nauwer op te volgen en uit te werken. Om dit beleid draagkracht te geven, werden specifiek voor het OCMW een aantal verdere stappen gezet:

### Bevragingen personeel op scharnierpunten in hun loopbaan

In 2012 is het OCMW gestart met structurele personeelsbevragingen. We bevragen medewerkers op scharnierpunten in hun loopbaan, startend bij het onthaal, over interne mobiliteit tot het verlaten van de organisatie. We peilen telkens algemeen naar de verwachtingen van medewerkers en stellen specifieke vragen, afhan-

<sup>1</sup> In 2011 werd gestart met een proefproject thuiswerk (telewerk) met 30 medewerkers uit de sociale centra. Aanleiding was de invoering van een nieuw organisatie-model binnen de sociale centra met een verruiming van openingsuren en inzet van extra maatschappelijk werkers. Om de infrastructuurcapaciteit optimaal te benutten, werden mogelijkheden tot werkplekdelen en thuiswerk onderzocht. Na een positieve evaluatie van dit project werd vanaf 2012 thuiswerk mogelijk voor elke medewerker binnen het OCMW.

<sup>2</sup> Medewerkers van front office diensten verspreid over het grondgebied Antwerpen (bv. sociale centra) kunnen van deze flankerende maatregelen gebruik maken, maar ervaren vaak een drempel doordat ze op een andere werkplek werken.

<sup>3</sup> De S staat voor stappen, de T voor trappen, de O voor openbaar vervoer en de P voor personenwagens.

kelijk van de doelgroep. We polsen hoe medewerkers loon en voordelen, persoonlijke groei, taak, kwaliteit arbeidsleven, organisatiecultuur, samenwerking met collega's en chefs, werkbelasting en stress ervaren. Zo krijgen we een beter zicht op hoe medewerkers denken over ons HR-beleid en waar er ruimte is voor verbetering. Uit deze bevragingen halen we ook informatie over de kennis en appreciatie van gezinsvriendelijke maatregelen door werknemers.

### **Diversiteitsplan: insteek levensfasebeleid**

Diversiteitsplannen zijn opgebouwd als een groei- en verbetercyclus, en stimuleren het langetermijndenken.<sup>4</sup> Het OCMW startte met een instapplan en voert momenteel een (vervolg) diversiteitsplan uit. In 2014 wordt deze cyclus afgerond met een groei-diversiteitsplan. Binnen deze diversiteitsplannen ligt het accent op het voeren van een levensfasebeleid en de optimale ondersteuning van medewerkers op de werkvloer. Dit diversiteitsplan (en de externe controle erop) maakt het mogelijk om gezins- en ruimere ondersteuningsmaatregelen op het managementteam bespreekbaar te maken.

### **Deelname onderzoek Universiteit Hasselt en Katholieke Universiteit Leuven**

Het OCMW neemt momenteel deel aan een studie van de Universiteit Hasselt en de Katholieke Universiteit Leuven naar de implementatie, het gebruik en de effecten van werk-privé beleid in organisaties. Het onderzoek omvat een éénmalige kwantitatieve bevraging van de leidinggevenden en opvolgbevragingen van de andere medewerkers.

De meest opvallende conclusies totnogtoe:

- zowel leidinggevenden als medewerkers staan zeer positief tegenover het werk-privébeleid en voelen zich goed geïnformeerd. Niet iedereen is echter even goed op de hoogte van de mogelijkheden rond telewerk (een maatregel die nog niet zo lang bestaat). Leidinggevenden zijn van mening dat telewerk de motivatie bevordert, maar geen effect heeft op verzuim. Ook blijken er drempels te zijn waardoor niet iedereen de huishoudelijke diensten als even toegankelijk ervaart;
- onze medewerkers streven naar een evenwicht tussen werk en privé. Eén op twee vindt dit het allerbelangrijkste bij een jobkeuze. Over de loop-

baan wordt eerder weinig feedback gevraagd en loopbaandoelen worden nauwelijks besproken. Een echte feedbackcultuur over gedrag, prestatie en loopbaan ontbreekt;

- de job- en loopbaantevredenheid zijn bij beide groepen redelijk groot. Ook de werkdruk wordt als hoog ervaren, dit wordt enigszins gecompenseerd door een behoorlijk gevoel van autonomie. Medewerkers geven ondanks hun tevredenheid aan zich toch weinig betrokken te voelen bij de organisatie;
- weinig leidinggevenden en medewerkers ervaren conflicten tussen privé en werk;
- bij leidinggevenden speelt de perceptie dat een voorbeeldrol als leidinggevende een voltijdse aanwezigheid op de werkvloer vereist. Sommige leidinggevenden geven (daarom) aan geen toegang te hebben tot thuiswerk en deeltijds werk. Medewerkers geven ook aan dat leidinggevenden minder goed scoren als rolmodel voor een goede werk-privébalans.

Onze eigen personeelsbevragingen en onderzoeken zoals deze van de Universiteit Hasselt en de Katholieke Universiteit Leuven geven ons veel input om knelpunten te detecteren en verbeteracties op te zetten.

### **Mannen komen van Mars, vrouwen van Venus?**

*Zijn er verschillen tussen mannen en vrouwen wat betreft het gebruik en de appreciatie van werk-privé maatregelen bij OCMW Antwerpen? Ja, al zijn die verschillen vaak eerder subtiel.*

Zo stellen we vast dat vrouwen vaker dan mannen gebruik maken van de mogelijkheid om van thuis uit te werken. Zowel mannen als vrouwen werken deeltijds, maar vrouwen werken vaker minder dan 80 % terwijl mannen hun arbeidsprestaties (beprekter) verminderen.

Vrouwen staan gemiddeld genomen ook positiever t.a.v. het gevoerde werk-privébeleid dan mannen. Dit is mogelijk te verklaren doordat vrouwen hier meer baat bij hebben omdat ze globaal genomen nog steeds meer huishoudelijke en zorgtaken opnemen. Al blijven de gemiddelde scores laag, toch blijken vrouwelijke collega's vaker te ervaren dat hun privéleven een negatieve impact heeft op hun werk, zowel in termen van

<sup>4</sup> Meer info over deze diversiteitsplannen op [www.werk.be](http://www.werk.be) > beleid > diversiteit op het werk of via [ead@vlaanderen.be](mailto:ead@vlaanderen.be)