



Vlaanderen
is werk

INVESTEERT IN
JOUW TOEKOMST
ESF

OP ESF Vlaanderen 2014 - 2020

**Handleiding oproep 412 Duurzaam
loopbaanbeleid**

Prioriteit uit OP: 4 –

‘partnerschapsontwikkeling en mensgericht
ondernemen’

Handleiding bij projectvoorstel Duurzaam loopbaanbeleid

Analyse

De bedoeling is dat u bij het beantwoorden van de vragen een duidelijk en helder beeld biedt van de situatie van uw onderneming en van het project. Als richtinggevend principe geven we hierbij mee dat het antwoord op iedere vraag ongeveer twee pagina's kan bedragen.

1 Relevantie

1.1 Situatieschets organisatie

Vraag: *Geef een korte situatieschets van uw organisatie zowel naar **werking** als naar **context**. Bespreek ook kort het **personeelsbestand** en hou daarbij rekening met de diversiteit aan werknemers in uw organisatie.*

Deze vraag zal niet gescoord worden, maar wordt gesteld om een duidelijk zicht te krijgen op uw organisatie. We vragen concreet naar de volgende zaken:

- Werking: uit welke hiërarchische niveaus, afdelingen, teams en functies (bv. verkoper, chauffeur, ploegbaas, HR-manager) is uw organisatie opgebouwd en in welke relatie staan zij ten opzichte van elkaar? Maak eventueel gebruik van een organogram.
- Context: op welke manier verhoudt uw onderneming zich ten opzichte van andere bedrijven en organisaties binnen de sector?
- Personeelsbestand: uit welke verschillende werknemersgroepen bestaat het personeelsbestand van uw organisatie? Hoeveel van hen zijn man/vrouw, laag-/hoogopgeleiden, jongeren/ouderen, autochtonen/allochtonen, personen met een arbeidshandicap?

1.2 Situatie loopbaanbeleid

Vraag: *Beschrijf de huidige situatie van uw loopbaanbeleid. Geef aan welke stappen uw organisatie eventueel al heeft gezet richting een duurzaam loopbaanbeleid en illustreer deze aan de hand van concrete voorbeelden. U kan daarbij gebruik maken van de actiedomeinen uit het actiekader onder punt 1.2 van de oproepfiche.*

Ook deze vraag zal niet gescoord worden, maar wordt gesteld om een duidelijk zicht te krijgen op het loopbaanbeleid van uw organisatie. Beschrijf hier welke stappen de organisatie eventueel al heeft gezet op vlak van onthaal, werving en selectie, opleidingen, functieprofielen, competentieprofielen en/of functioneringsgesprekken. U kan daarbij gebruikmaken van de actiedomeinen uit het actiekader onder punt 1.2 van de oproepfiche. De projectdoelstellingen die u zal formuleren onder vraag 4 en de concrete projectacties om deze doelstellingen te verwezenlijken onder vraag 5, zullen complementair moeten zijn aan het antwoord dat u geeft op deze vraag. Indien er nog geen enkele stap gezet is, moet u dat ook zo beschrijven.

1.3 Uitdagingen voor loopbaanbeleid

Vraag: *Welke uitdagingen stellen zich momenteel binnen uw organisatie voor het verwezenlijken van meer duurzame loopbanen voor uw werknemers? Op welke manier hebt u deze uitdagingen en hun onderliggende oorzaken gedetecteerd? Indien u over een werkbaarheidsanalyse van uw organisatie beschikt, kan die een leidraad bieden bij het beantwoorden van deze vraag. Gelieve de werkbaarheidsanalyse dan ook toe te voegen als bijlage bij het projectvoorstel.*

Beoordeling: *Wordt duidelijk aangegeven welke uitdagingen zich momenteel stellen voor het verwezenlijken van meer duurzame loopbanen voor werknemers? Is het duidelijk op welke manier de uitdagingen en de onderliggende oorzaken gedetecteerd werden? Worden de juiste uitdagingen aangepakt, rekening houdend met de werkbaarheidsanalyse die eventueel gemaakt werd?*

In deze vraag wordt gepeild naar de uitdagingen of problemen die de weg naar een duurzaam loopbaanbeleid belemmeren binnen uw organisatie. Verder wordt gevraagd naar de analyse waarop u zich baseert voor het formuleren van deze uitdagingen. KMO's kunnen voor deze analyse onder andere terecht bij de KMO portefeuille, maar de analyse kan ook zelf gemaakt worden. Het moet voor ons duidelijk zijn waarom u een project wil indienen en hoe u de problemen gedetecteerd heeft. Belangrijk is hierbij dat de reële problemen van de werknemers omtrent werkbaarheid gedetecteerd worden. Ten slotte wordt bekeken of de uitdagingen die u formuleert, ook effectief de juiste uitdagingen zijn die blijken uit de analyse.

2 Haalbaarheid

2.1 Gewenst resultaat voor loopbaanbeleid

Vraag: *Wat wilt u bereiken met uw project? Beschrijf de algemene doelstelling en het **gewenste resultaat** van uw project. Hoe past dit gewenste resultaat in de **visie van uw organisatie op een duurzaam loopbaanbeleid**? Vat de antwoorden op vraag 3, 4 en 5 achteraf nogmaals kort samen in het sjabloon 'schematisch overzicht' en voeg het ingevulde sjabloon toe als bijlage aan het projectvoorstel.*

Beoordeling: *Is het duidelijk wat de algemene doelstelling is van het project en hoe het gewenste resultaat eruit ziet? Is het tevens duidelijk hoe dit gewenste resultaat past binnen de visie van de organisatie op een duurzaam loopbaanbeleid?*

Deze vraag peilt naar het ideaalbeeld van het loopbaanbeleid voor uw organisatie. Eens alle belemmeringen uit de voorgaande vraag weggewerkt zijn, hoe zal het loopbaanbeleid van uw organisatie er dan uitzien? Het gewenste resultaat van het project moet gekoppeld zijn aan de visie van de organisatie op een duurzaam loopbaanbeleid.

We vragen eveneens om de antwoorden die u gaf op vraag 3, 4 en 5 achteraf nogmaals kort samen te vatten in het sjabloon 'schematisch overzicht' en het ingevulde sjabloon toe te voegen als bijlage aan het projectvoorstel. Op die manier wordt een overzicht verkregen van de uitdagingen (vraag 3), de projectacties waarmee deze uitdagingen aangepakt zullen worden (vraag 5) en de gewenste resultaten van het project (vraag 4).

2.2 Plan van aanpak

Vraag: *Geef een concreet plan van aanpak hoe u een samenhangend loopbaanbeleid zal uitwerken. Beschrijf de **concrete acties**. Hierbij neemt u een indicatieve **timing** op basis van het sjabloon 'planning' op en beschrijft u telkens de acties.*

Beoordeling: *Leiden deze acties tot een samenhangend geheel om te komen tot een duurzaam loopbaanbeleid voor werknemers? Worden de concrete acties duidelijk beschreven en toegelicht? Zijn de acties complementair aan de huidige situatie van het loopbaanbeleid en in overeenstemming met de visie van de organisatie? Voorziet de promotor een realistische timing?*

Onder deze vraag geeft u aan op welke manier u het huidige loopbaanbeleid met de bijhorende hindernissen zal transformeren naar het gewenste loopbaanbeleid. Aan de hand van welke concrete acties zal u dus de brug maken van de huidige naar de gewenste situatie

binnen de looptijd van het project? Het is de bedoeling dat u verwoordt hoe de acties en subacties die u hebt opgenomen in het sjabloon 'planning' in relatie staan ten opzichte van elkaar en hoe u deze zal uitvoeren. Op welke manier zullen de projectacties uiteindelijk bijdragen aan een duurzaam loopbaanbeleid voor uw organisatie en aan duurzame loopbanen voor uw werknemers?

De timing die u in het planningssjabloon voorziet voor de uitvoering van de verschillende acties is uiteraard indicatief. Het is dus mogelijk om hier tijdens de looptijd van het project van af te wijken. Aangezien er echter geen verlenging van de projectduur mogelijk is, raden wij u aan om voldoende tijd voor iedere actie te voorzien zodat u alle acties kan uitvoeren binnen de looptijd van het project. Onder deze vraag beschrijft u dus eveneens wat de logica is achter de volgorde van de acties zoals u ze wil uitvoeren en geeft u aan op basis waarvan u de duur van de verschillende acties hebt ingeschat.

3 Goed projectbeheer

3.1 Betrokkenheid werknemers

Vraag: Hoe zal u de medewerkers betrekken bij het project, zowel in de aanloop ernaar als tijdens de uitvoering ervan?

Beoordeling: Worden er voldoende communicatiemomenten voorzien met de werknemers, zowel in de aanloop naar het project als tijdens de uitvoering ervan? Worden de nodige stappen ondernomen om een duurzame betrokkenheid van en gedragenheid door de werknemers te realiseren? Gaan de acties verder dan louter communicatie en zijn deze voldoende om daadwerkelijk een open dialoog en een duurzame betrokkenheid tot stand te brengen?

Betrokkenheid van de werknemers is niet alleen top down communiceren. Betrek hen bijvoorbeeld ook in workshops. Waak erover dat dit geen praatbarakken worden, maar dat er een open dialoog komt waarbinnen de inspraak van de werknemers ook vertaald wordt in concrete gevolgen voor het loopbaanbeleid van de organisatie.

3.2 Gender en diversiteit

Vraag: Hoe zal u rekening houden met de diversiteit van het personeelsbestand (zeker gender en leeftijd) tijdens de acties die u voorziet in het project? Hoe zal daarnaast het loopbaanbeleid evenwichtig afgestemd worden op de behoeften en noden van de verschillende

werknemersgroepen binnen de organisatie? Bouw uw antwoord op rond de diverse werknemersgroepen die u hierboven vermeldde onder vraag 1.

Beoordeling: Wordt bij de uitwerking van de acties rekening gehouden met de diversiteit van het personeelsbestand? Wordt daarnaast het loopbaanbeleid evenwichtig afgestemd op de behoeften en noden van de verschillende werknemersgroepen binnen de organisatie? Of wordt er duidelijk aangetoond dat de projectacties en het loopbaanbeleid geen gedifferentieerde aanpak behoeven?

Beschrijf hoe u tijdens de uitvoering van het project rekening zal houden met de diversiteit aan werknemers binnen uw organisatie. Geef ook aan op welke manier het loopbaanbeleid dat zal worden ontwikkeld binnen het project, aangepast zal zijn aan de specifieke behoeften en noden van deze diverse werknemersgroepen (o.a. mannen/vrouwen, laag-/hoogopgeleiden, jongeren/ouderen, autochtonen/allochtonen, personen met een arbeidshandicap). Of beargumenteer uitvoerig waarom een gedifferentieerde aanpak niet nodig is.