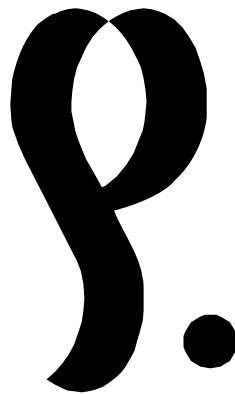


## **Public Management Program 2007**

OPDRACHT : INTERNE MOBILITEIT



**ONP-RVP**

**BRUSSEL, NOVEMBER 2007**

## **Dankwoord**

Nous tenions à remercier vivement toutes les personnes qui nous ont permis de découvrir et cerner le Core Business de l'Office National des Pensions et ce tant au sein de l'administration centrale qu'au sein des bureaux régionaux.

Nous tenions complimenter tant les responsables que les collaborateurs de l'ONP rencontrés pour les dialogues constructifs.

Nous tenions à exprimer notre gratitude aux institutions externes qui nous ont accueillies afin de nous partager leurs politiques en termes de mobilité. Parmi celles-ci, sont à mettre en évidence la ville de Gand, Unique Interim, Vedior, le VDAB, Alpro.

Nos plus vifs remerciements sont destinés au service du personnel de l'Office National des pensions et de manière plus spécifique à monsieur Kris Blanckaert, monsieur Marc Meir et monsieur Marc de Durpel pour leurs conseils et soutiens logistiques.

Ce rapport tient compte de vos avis, conseils et bonnes pratiques.

Merci

## Inhoudsopgave

1	Introduction .....	5
1.1	Voorstelling leden adviesgroep .....	6
1.2	Présentation de l'Office National des Pensions .....	7
1.2.1	CONTEXTE : .....	7
1.2.2	L'ORGANIGRAMME GÉNÉRAL DE L'ONP .....	8
1.2.3	EVOLUTION : .....	9
1.3	Voorstelling van onze opdracht .....	10
2	Methodologie .....	11
2.1	Opdracht onderzocht .....	11
2.1.1	PROBLEEMSTELLING .....	11
2.1.2	WAAROM INTERNE MOBILITEIT? .....	12
2.2	Ontdekking van de RVP .....	13
2.2.1	STRATEGISCHE OPDRACHT: VAN UITSLUITEND PRODUCTIE NAAR INFORMATIE .....	13
2.2.2	SAMENWERKING .....	14
2.2.3	OPLEIDINGSBELEID .....	14
2.2.4	ONTWIKKELCIRKELS .....	15
2.2.5	COMMUNICATIE .....	15
2.2.6	STRATEGIEONTWIKKELING .....	17
2.2.7	ORGANISATIESTRUCTUUR .....	17
2.2.8	DE HUIDIGE SITUATIE BETREFFENDE HET VERLOOP VAN MUTATIE EN DIENSTVERANDERING .....	17
2.3	Theorie en conclusies .....	20
2.3.1	INTERNE MOBILITEIT .....	20
2.3.2	RETENTIEMANAGEMENT (DE REDENEN, FUNCTIEBESCHRIJVINGEN, WERVING, SELECTIE EN ORIËNTATIE) .....	20
2.3.3	LOOPBAANMANAGEMENT, -ONTWIKKELING EN –BEGELEIDING .....	25
2.3.4	ARBEIDSMOTIVATIE EN ORGANISATIEKLIMAAT .....	31
2.3.5	ORGANISATIECULTUUR EN VERANDERINGSMANAGEMENT .....	38
2.3.6	CONCLUSIE .....	41
2.4	Benchmark en conclusies .....	42
2.4.1	INTERVIEW MET DHR. DIRK STIENAERTS, CORPORATE DIRECTOR HR VAN USG PEOPLE EUROPA (16.10.2007) .....	42
2.4.2	INTERVIEW MET HILDE STURTEWAGEN EN SASKIA VERVAECKE VAN P&O DIENST LOOPBAANBEGELEIDING VAN DE STAD GENT (12.10.2007) .....	44
2.4.3	INTERVIEW MET MEVROUW KRIS DE CLIPPEL VAN VEDIOR INTERIM (1.10.2007) ....	47
2.4.4	INTERVIEW MET KAROLIEN GEELLEN VAN JOBPUNT VLAANDEREN (31.08.2007) .....	49
2.4.5	INTERVIEW MET DE HEER JAN WILLEMS VAN SPOOR 21, VLAAMSE DIENST VOOR ARBEIDSBEMIDDELING (VDAB) (25.09.2007) .....	53
2.4.6	INTERVIEW MET KAROLIEN VANNESTE VAN ALPRO SOYA HUMAN RESOURCES DEPARTMENT (31.08.2007) .....	55

3	Uitwerken van het advies .....	58
3.1	Inleiding : Mogelijke actielijnen om de interne mobiliteit te vergroten : ...	58
3.2	Actieplan :.....	59
3.2.1	POLYVALENTE MEDEWERKERS ONTWIKKELEN.....	59
3.2.2	SENSIBILISEREN, ACTIVEREN EN ONDERSTEUNEN VAN HET LIJNMANAGEMENT.....	62
3.2.3	DE INTERNE MOBILITEIT UIT NOODZAAK .....	66
3.2.4	DE REGLEMENTERING.....	68
3.2.5	LOOPBAANMANAGEMENT .....	72
3.2.6	DE GEWESTELIJKE KANTOREN .....	75
3.2.7	CULTUURVERANDERING REALISEREN .....	78
3.2.8	QUICK WINS.....	83
3.3	Schematische voorstelling .....	85
	Besluit.....	92
	Literatuurlijst .....	94
	Bijlage .....	96

# 1 Introduction

La formation dispensée par la Solvay Business School et KUL Leuven dans le cadre du Public Management Program 2007 a conduit un groupe composé de Colette Janssen, Heidi Koppen, Bertrand Lievyns, Frank Aesaert et Filip Leroy à travailler ensemble sur une mission de consultation auprès de l'Office National des Pensions.

De cette mission de consultation découle ce rapport qui se veut descriptif sur la mission, les propositions après analyse de la structure. Le présent rapport sera rédigé tant en français qu'en néerlandais pour accentuer la polyvalence et introduire la mobilité interne.

Après une présentation des membres du groupe de travail, une succincte approche de l'Office National des Pensions sera effectuée en abordant tant les missions, la structure et l'évolution de l'institution.

La mission de consultation qui nous a été confiée sera exposée avant de mettre en avant la méthodologie empruntée par le groupe. Il a été délibérément choisi de scinder la méthodologie en quatre, d'abord au niveau du contenu de la mission et la notion de mobilité, ensuite au niveau de l'exploration du parastatal. La troisième partie se charge de documenter la mission par des apports théoriques. Le dernier niveau sera le benchmarking effectué au sein d'entreprises privées ou auprès d'autres institutions publiques.

Le travail de conseil a quant à lui été subdivisé en deux parties. La première focalisée sur des thèmes d'analyse dans lesquels une présentation des bonnes pratiques sera l'évidence.

La deuxième partie sera le plan d'action.

Pour conclure, le présent rapport divulgue nos expériences, constations et apprentissages découlant de cette mission de consultation au sein de l'Office National des Pensions.

## 1.1 Voorstelling leden adviesgroep

Frank AESAERT

In een Juridische cel binnen de FOD Financiën geef ik juridische adviezen aan regionale kantoren. Het tweede luik van mijn functie bestaat erin argumenten ter verdediging van de Belgische Staat te concipiëren, in rechtszaken aangespannen door of tegen de Belgische Staat.

Colette JANSSEN

Federaal Wetenschapsbeleid heeft als opdracht het wetenschapsbeleid en aanverwante aangelegenheden voor te bereiden, uit te voeren en te evalueren. Het heeft een zeer uitgebreid werkbereik, beheert een jaarlijkse begroting van zo'n 513 miljoen euro en stelt bijna 2.700 mensen te werk.

Zelf werk ik reeds 6 jaar voor de dienst P&O als verantwoordelijke voor verschillende projecten in personeel- en organisatieontwikkeling.

Heidi KOPPEN

Ik ben actief binnen de Directie juridische zaken en toegankelijkheid van de Dienst voor geneeskundige verzorging van het Riziv. Ik oefen enerzijds taken uit als jurist in de meest uiteenlopende onderwerpen over gezondheidszorg. Anderzijds nam ik een leidinggevende rol op bij de reorganisatie van de ondersteuningseenheid van onze Directie.

Filip LEROY

Sinds juli 1991 ben ik in dienst getreden als gevangenisdirecteur in de gevangenis van Dendermonde. Ik voerde er de afgelopen jaren verschillende aspecten van de job uit. Zo hield ik me regelmatig bezig met het regime van de gedetineerden, hun tewerkstelling zowel intern als extern, na hun detentie. De grootste tijd was ik echter verantwoordelijk voor de zogenaamde zaakvoerderij van de gevangenis, zeg maar het logistiek beheer van de instelling. Dit houdt in het beheer van de rekening, het aankoopbeleid, het beheer van het technisch onderhoud, de uitbating van de keuken en dergelijk meer.

Bertrand LIEVYNS

Au sein de l'ONEM et plus spécifiquement au bureau de chômage de Bruxelles, j'exerce mes activités tant dans le service Octroi du droit qu'au sein du service Scan.

Par mes fonctions, j'ai à la fois comme rôle d'organiser le service et l'aide au traitement des dossiers. Tâches variées tels que formations, plannings, tableaux de bord, coaching, informations, suivi et contrôle.

## 1.2 Présentation de l'Office National des Pensions

### 1.2.1 CONTEXTE :

L'Office national des Pensions (ONP) a été créé par l'arrêté royal n° 513 du 27.03.1987. Il est issu de la fusion le 01.04.1987 de l'Office national des Pensions pour travailleurs salariés et de la Caisse nationale des pensions de retraite et de survie.

L'ONP est une institution publique de sécurité sociale, **composé** d'une administration centrale, dans la tour du Midi où près de 1800 personnes travaillent. L'ONP dispose également de 15 bureaux régionaux (Brabant wallon, Brabant flamand (à la Tour du Midi), Anvers, Arlon, Bruges, Charleroi, Gand, Hasselt, Courtrai, Liège, Malmédy, Mons, Mouscron, Namur et Turnhout) où les 550 membres du personnel sont disponibles au public.

L'administration centrale se divise en 4 services opérationnels et 7 services d'encadrement qui dépendent directement de l'Administrateur général et de son Adjoint, responsables de la gestion journalière de l'ONP.

Les services opérationnels ont en charge de l'attribution et du paiement des pensions. Les services d'attribution francophone et néerlandophone rassemblent les renseignements sur la carrière des candidats et déterminent leurs droits à la pension sur ces bases

Le service de paiement bilingue paie chaque année plus de 15 milliards d'euros.

Les services communs fournissent le support nécessaire sur le plan du contrôle des données d'identité, des contacts individuels avec les pensionnés et des litiges juridiques

Les services d'encadrement (Communication, Personnel & Organisation, Gestion du Patrimoine, Bureau d'études, Budget et Comptabilité, ICT et Audit interne) se chargent de l'encadrement général.

Ses missions principales sont :

#### **1. Fournir des informations sur les pensions**

L'office National des Pensions utilise à la fois des canaux de communication traditionnels et actuels pour informer au mieux les (futurs) pensionnés.

Chaque jour le Centre de Contact traite les lettres et coups de téléphone

Tous les citoyens peuvent également prendre contact avec l' ONP par e-mail et internet

Chaque visiteur qui se présente au service d'accueil de l'ONP est renseigné personnellement par des fonctionnaires qualifiés

De nombreux rapports et brochures informent les différents groupes-cibles sur tous les aspects de la législation relative aux pensions

## 2. Attribuer les pensions aux travailleurs salariés ainsi que la Garantie de revenus aux personnes âgées (GRAPA)

L'office établit les droits à la pension sur base des données relatives à la carrière. A ce moment précis, plus de 1,7 million de Belges bénéficient d'une pension attribuée par l'ONP.

## 3. Payer les pensions des travailleurs salariés, des indépendants et la GRAPA

L'ONP paie les pensions ainsi que les pécules de vacances aux pensionnés.

Nous vous proposons de participer à ces missions axées sur un service au citoyen qui soit professionnel et de qualité au citoyen.

### 1.2.2 L'ORGANIGRAMME GÉNÉRAL DE L'ONP

Voici ci-dessous, un organigramme global de l'Office National des Pensions.

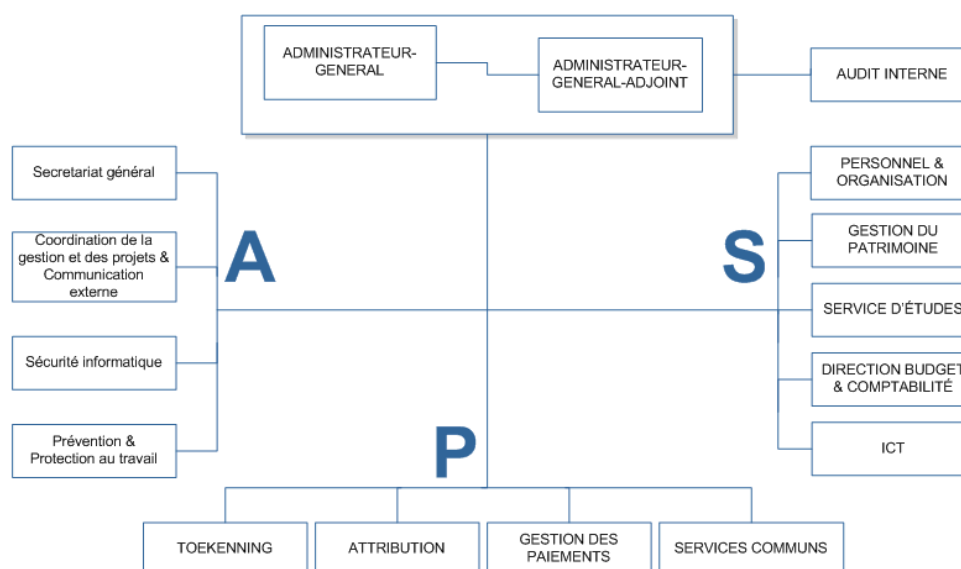
L'administrateur général et son adjoint se répartissent les services dits administratifs, de soutien et de production.

En bureaux régionaux ne sont disponibles que les services de production et spécialement les services d'attribution. Tous les autres services se situent en siège central.

Un organigramme existe à l'intérieur de chaque service ou bureau régional. Cependant, il n'est pas possible d'obtenir un seul organigramme récapitulatif de l'organisme.

Le groupe de travail a constaté que le parastatal a une structure relativement hiérarchisée avec de nombreux niveaux hiérarchiques.

Les équipes ont un encadrement important notamment par des chefs de groupe et de service



### 1.2.3 EVOLUTION :

Depuis plusieurs années, des évolutions importantes ont déjà été réalisées et d'autres sont en cours de réalisation ou en projets.

Au niveau de la structure immobilière, le bâtiment principal de l'Office National des Pensions, la tour du midi à Bruxelles a été entièrement rénovée.... Un lieu de travail agréable et design qui montre déjà une administration moderne à la recherche de la proactivité.

Les bureaux régionaux également sont récents, situés souvent à proximité de transports publics (TEC, de Lijn, SNCB) favorisant l'accessibilité.

Plusieurs projets stratégiques nationaux sont mis en place pour répondre aux mieux aux missions de l'ONP.

L'évolution est déjà observable dans les missions qui se focalisent également sur le client actuel soit les pensionnés ou sur les clients potentiels soit tous ceux et celles n'ayant pas encore atteint l'âge de la pension. D'où l'Office National des Pensions s'oriente dans une mission d'information. Ceci engendre des points de contacts complémentaires aux bureaux régionaux, une visibilité et proximité plus grande, une démarche proactive d'aller à la rencontre du citoyen en incitant le questionnement individuel et collectif.

Le projet Proximity, par exemple, a permis de créer des collaborations avec les administrations communales afin de prévoir des permanences ONP sporadiques ou régulières au sein des communes.

Nouvelle orientation aussi dans l'organisation du travail. En effet, les développements informatiques importants réalisés par l'ONP pour faciliter le travail quotidien comme par exemple le scanning des dossiers, les logiciels d'aide à la décision, les données électroniques CIMIRE, les workflows,... ont une influence sur l'évolution plus ou moins rapides des tâches et fonctions des collaborateurs et sur la manière de travailler. Dans certains services par exemple, les collaborateurs travaillent simultanément sur deux écrans d'ordinateur afin de pouvoir traiter le dossier plus facilement.

Au niveau de la communication externe également, il existe un call center national tant pour répondre à la majorité des appels téléphoniques que pour répondre aux courriers.

Cette structure donne une vision active à l'ONP par une réactivité accrue, une rapidité et uniformité dans le traitement du courrier et des appels téléphoniques. Une manière intéressante de mettre en évidence l'orientation Client.

Depuis septembre 2007, le nouveau logo de l'ONP est utilisé notamment sur toutes les correspondances.

Au niveau de la communication interne, un intranet complet est disponible pour tous les collaborateurs, des écrans afficheurs sont présents à chaque étage à côté des ascenseurs pour informer des nouveautés (note mensuelle, réunions, activités récréatives,...)

Les évolutions à venir seront principalement les workflows, le scanning des dossiers et les logiciels d'aide à la décision.

Bref, un environnement de travail qui a déjà beaucoup évolué ces dernières années, qui évoluera encore dans les prochains mois et années avec des répercussions en terme d'organisation.

Dès lors, puisque ces changements auront notamment des conséquences sur l'évolution des tâches et fonctions du personnel, le service HR de l'Office réfléchit et se prépare avec notamment des analyses internes et externes autour de la formation, la polyvalence et la mobilité.

### 1.3 Voorstelling van onze opdracht

In de Infomap die we kregen wordt de adviesopdracht als volgt omschreven:

Het doel van dit 'Pumpproject' is het opstellen van een **actieplan** om de interne mobiliteit te stimuleren. Interne mobiliteit wordt omschreven als een verandering van functie en/of dienst binnen de RVP.

De interne mobiliteit moet zowel voor de medewerker als door de organisatie (chefs en management) kunnen worden beschouwd als een positieve opportuniteit.

De medewerkers zouden dit moeten zien als een middel om hun loopbaan te ontwikkelen. Voor de organisatie zou dit een mogelijkheid moeten zijn om het menselijk kapitaal zo optimaal mogelijk in te zetten. Met andere woorden de juiste persoon op de juiste plaats met een verhoogde polyvalentie.

Interne mobiliteit moet een wezenlijk onderdeel worden van een competentiegericht HR-beleid.

## 2 Methodologie

Om een duidelijk beeld te krijgen van de organisatie hebben we interviews met leidinggevendenden van diverse regionale en centrale diensten afgenomen;

We hebben de outcome van deze interviews afgetoetst aan verschillende relevante theorieën;

We zijn op zoek gegaan naar good-practices betreffende interne mobiliteit zowel binnen als buiten de organisatie

### 2.1 Opdracht onderzocht

#### 2.1.1 PROBLEEMSTELLING

De medewerkers van de Rijksdienst voor Pensioenen hebben in de Personeelstevredenheidsenquête 2006 een duidelijk signaal gegeven dat zij niet tevreden zijn over hun doorgroeimogelijkheden binnen de Rijksdienst.

*Het domein 'Doorgroeimogelijkheden' is een zwak punt van de RVP inzake personeelstevredenheid, met een score die lager is dan gemiddeld. Dit domein heeft nagenoeg geen impact op de globale tevredenheid. Dit zou kunnen wijzen op een structureel probleem'. (p 10).*

Significant stelt dit probleem zich voor medewerkers met een loopbaan van langer dan 10 jaar binnen de RVP.

*In het domein 'Doorgroeimogelijkheden' (rood in de analyse van de kwartiele) is het subdomein 'opleiding' in het geel gekleurd.*

*De scoretevredenheid over 'Ontwikkelcirkels' ligt onder het indexniveau van de RVP, zonder daarom catastrofaal te zijn. Uit een grondiger studie van de vragen kan men afleiden dat er gemengde gevoelens zijn over de ontwikkelcirkels: de evaluatiegesprekken bij deze cirkels hebben het personeel tevreden gesteld, maar toch is het niet overtuigd van het belang van het proces voor het dagelijks werk of het werk op lange termijn. Dit feit wordt nog versterkt door verschillende commentaren die via de open vragen werden ontvangen.*

*Op dat gebied wijzen we erop dat de medewerkers 'Ontwikkelcirkels' niet in verband brengen met 'Relatie met directe chef'. Ze zien er een proces in dat door de dienst P&O wordt opgelegd. Dat zou er kunnen op wijzen dat dit proces niet echt wordt gedragen door het 'middle management'.*

*Op het vlak van het subdomein 'loopbaan':*

1. *laakt de medewerker het gebrek aan mobiliteit in de organisatie (score 3.82, de tweede slechtste score van de enquête)*
2. *voelt hij zich aan zijn lot overgelaten inzake de ontwikkeling van een mogelijke loopbaan (scores : 4.33 en 4.59).*

Uit de tevredenheidsenquête blijkt eveneens dat niveau C duidelijk minder tevreden is over het domein 'Organisatiecultuur' dan de anderen (p 26).

## **2.1.2 WAAROM INTERNE MOBILITEIT?**

### **2.1.2.1 Doorgroeimogelijkheden**

Zie Personeelstevredenheidsenquête (2.1.1.)

### **2.1.2.2 Beslissing van het Directiecomité**

In haar vergadering van 17 september 2007 besliste het Directiecomité tegemoet te komen aan het ervaren probleem van doorgroeimogelijkheden door een adviesopdracht toe te kennen aan leden van het PUMP-programma 2007 over interne mobiliteit.

### **2.1.2.3 'Mobiliteit' wordt negatief geconnoteerd**

Een citaat uit een van de interviews: 'Het duurt 2 à 3 jaar voordat iemand productief is in zijn job. Iemand laten gaan die goed is is niet positief om de productiviteit te halen. Iemand die weggaat zal waarschijnlijk niet goed zijn. Interne mobiliteit is goed voor het individu maar is praktisch niet realiseerbaar.'

«Hier speelt de bureaucratische traditie de overheid parten. Ambtenaren zijn in de eerste plaats experts in een bepaalde materie. Op zich is daar niets verkeerd mee, maar naargelang de organisatie verandert, mis je een bepaalde flexibiliteit. Vastheid van betrekking betekent nog te vaak vastroesten op zijn stoel. Eenmaal benoemd, blijft men een positie bezetten. Mobiliteit wordt als negatief gepercipieerd. Mobiele ambtenaren worden als minder goed bestempeld. Ook is het aantal ambtenaren in de dienst nog steeds een statussymbool. Toch zijn er reeds initiatieven genomen. Zo is er een aanzet gegeven om een expertloopbaan te ontwikkelen. Maar deze poging dreigt te mislukken omdat men dit veeleer gebruikt als beloning. Het invoeren van mandaten voor topambtenaren is ook een aanzet om de interne mobiliteit te verhogen, maar stuit vaak op verzet omdat dit de carrièrekansen van ambtenaren doorkruist.» Annie Hondeghem in 4instance, nr 21, september 2001.

### **2.1.2.4 Project 'Workflow' en veranderende context**

Daar de babyboomgeneratie bijna met pensioen gaat is de RVP zich de laatste jaren aan het voorbereiden op een stijgend aantal pensioenaanvragen. Dit doet ze vooral door optimalisatie en informatisering van de processen. Zo zijn er heel wat projecten lopende om een workflow in te voeren in de verschillende pensioendiensten. Deze workflow is als het ware een digitale transportband die het pensioendossier doorheen de verschillende diensten loodst.

Concreet houdt dit een gans andere manier van werken in. Vele administratieve taken van de personeelsleden van niveau D en C verdwijnen. De reorganisatie en de talrijke proceshertekeningen maken een heroriëntering van personeelsleden naar andere functies noodzakelijk.

Ook de maatschappij stelt nieuwe eisen ten opzichte van de RVP. De burger wil beter geïnformeerd worden en dit zorgt voor een verruiming van de basisopdrachten van de RVP. Het belang van deze nieuwe basisopdracht zal de komende jaren nog sterk toenemen.

Al deze veranderingen hebben een grote impact op de medewerkers. Niet alleen worden hun taken geïnformatiseerd, maar ze krijgen ook nieuwe taken bij.

De opwaardering van niveau C naar B is een aandachtspunt.

### **2.1.2.5 Leefijdspiramide van het personeel**

Het is belangrijk om rekening te houden met de leeftijdspiramide van de RVP. Hieruit blijkt dat in de komende 10 jaar 36% van de personeelsleden met pensioen gaat en in de komende 15 jaar zelfs 59%.

## **2.2 Ontdekking van de RVP**

In deze paragraaf wensen wij in te gaan op de organisatiecultuur van de RVP.

Om een goed beeld te krijgen van de RVP hebben we gesprekken gehad met de leden van het directiecomité en een 15tal leidinggevenden van de ondersteunende diensten, productiediensten en regionale kantoren.

Tevens hebben we kennis genomen van de Bestuursovereenkomst 2006-2008, het Bestuursplan 2007, het Managementsplan, het Darwin-rapport 2007-eerste semester, de Tevredenheidsenquête 2006, de Indicatoren P&O, het Personeelsbehoefteplan 2007-2009, het Jaarverslag RVP 2006 en het Jaarverslag Personeel en Organisatie 2006.

### **2.2.1 STRATEGISCHE OPDRACHT: VAN UITSLUITEND PRODUCTIE NAAR INFORMATIE**

De dienstverlening van de RVP bestaat naast het produceren van pensioenberekeningen nu ook uit het verlenen van informatie aan haar klanten. De RVP zal in de toekomst in 22 gemeenten aanwezig zijn (ipv 11 opheden) om deze opdracht te vervullen (zie ook succes 'pensioentrein'. Deze klanten zijn pensioengerechtigden maar ook burgers die ooit een pensioen zullen genieten.

Wat betreft de pensioenberekening, het afwerken van een concreet dossier, wenst men in de toekomst een single contact voor de klant binnen de RVP.

Op heden stellen wij een organisatie vast die sterk op productie gericht is. Bovendien is de informatieopdracht niet ingeschreven in de functiebeschrijving

## 2.2.2 SAMENWERKING

Uit de tevredenheidsenquête 2006:

*Het subdomein 'Samenwerking' heeft duidelijk te maken met één van de laagste resultaten. Via de vrije commentaar (open vragen) noteert men regelmatig de kritiek 'gebrek aan dialoog' en 'gebrek aan samenwerking tussen diensten'. (p 25) (Binnen Domein 'organisatiecultuur').*

### 2.2.2.1 Eilandcultuur

Bij de medewerkers en de leidinggevenden van de RVP is er een groot gebrek aan helicoptervisie. Ze voelen zich weinig betrokken bij de rol van de RVP in haar geheel, noch bij de werking/taken van de andere diensten. Iedereen heeft zijn eigen verantwoordelijkheden en gaat niet in overleg met andere diensten over gemeenschappelijke thema's (bijvoorbeeld communicatie bij veranderingsprocessen zoals de nieuwe workflow).

Het feit dat bv. de medewerkers van het bovenste gedeelte van de zuidertoren enkel en alleen al door de specifieke werking van de liften zelfs niet op een natuurlijke of sociale wijze in contact komen met elkaar is een merkwaardig gegeven en werkt de eilandcultuur in de hand. Daarenboven voeren werknemers hun taak uit zonder contact hoeven te zoeken met collega's van andere diensten (lees van een ander verdiep) of zelfs met hun collega's van hun eigen dienst.

### 2.2.2.2 Weinig structureel overleg tussen leidinggevende en medewerkers en leidinggevenden onderling

Sterk afhankelijk van leidinggevende tot leidinggevende wordt er al dan niet aan team- en of werkoverleg gedaan. In de ondersteunende diensten vindt men dit eerder terug. Bij de productiediensten dan weer niet.

### 2.2.2.3 Directief leiderschap

De leidinggevenden worden binnen de RVP niet beoordeeld op hun manier van leidinggeven. Het leiderschap is sterk hiërarchisch opgebouwd. In de productiediensten zitten de medewerkers niveau B,C en D hoofdzakelijk gegroepeerd, aangestuurd door een teamchef. Een attaché zit in een afzonderlijk bureau. Directief leiderschap heeft een groot effect op de motivatie van de medewerker (zie 2.3 Theorie en conclusies).

## 2.2.3 OPLEIDINGSBELEID

De opleidingen worden zoveel mogelijk intern georganiseerd. Opleiders worden intern gerekruteerd, opgeleid en betaald.

De opleidingen zijn hoofdzakelijk gericht op het beter uitvoeren van de aan een medewerker toevertrouwde taken of op het voorbereiden op een overgangsexamen of gecertificeerde opleiding.

De hoofdmoot van de opleidingen bestaat dan ook uit het aanleren van de pensioenwetgeving, bureautica- en ICT toepassingen. Er bestaat een verplichte managementopleiding voor niveau A. Voor de leidinggevenden van niveau B, C en D bestaat er kortere versie.

In tegenstelling tot het jaarverslag P&O 2006 vervult de opleidingsdienst vooral een uitvoerende taak. De erkenning van de meerwaarde voor de organisatie van de opleidingen, gevolgd door de medewerker gebeurt door de leidinggevenden.

We merken op dat het opleidingsbeleid vooral gericht is op het verhogen van de prestaties on the job.

#### **2.2.4 ONTWIKKELCIRKELS**

De ontwikkelcirkels werden ingevoerd bij de RVP. De eerste cyclus ging over een periode van één jaar met één verplicht functioneringsgesprek. De tweede cyclus is voor twee jaar met twee verplichte functioneringsgesprekken.

Er wordt heel wat gedaan op organisatorisch niveau om de leidinggevenden te sensibiliseren om de ontwikkelcirkels toe te passen: netwerk (ochtendmeetings, good practices) en een brochure komt er aan. Men beschikt bovendien over een databank waardoor het mogelijk is bij te houden wie goed gebruik maakt van de ontwikkelcirkels: bv SMART formulieren van de doelstellingen, het regelmatig houden van de voorziene gesprekken... .

Heel wat medewerkers en leidinggevenden staan negatief tegenover het instrument en zien het louter als een evaluatie-instrument i.p.v. een ontwikkelinstrument ten voordele van de medewerker én de organisatie. Heel wat (top)leidinggevenden passen de ontwikkelcirkel dan ook niet toe. De leidinggevenden worden niet beoordeeld op het toepassen van de ontwikkelcirkel.

#### **2.2.5 COMMUNICATIE**

De dienst interne communicatie werd opgericht in mei 2003 en bestaat uit 7 medewerkers. Sinds 2006 behoort deze dienst tot de HR-dienst.

De voornaamste communicatiemiddelen die worden gebruikt zijn :

- Intranet;
- informatieschermen aan de liften (bv vacatures);
- PUNCH (personeels) magazine voor alle actieve en gepensioneerde medewerkers.

De voornaamste werkzaamheden van de communicatiecel zijn:

- een communicatienetwerk uitbouwen. Dit betekent dat per departement 1 à 2 personen verantwoordelijk zijn voor de communicatie binnen de dienst. Het is zeer moeilijk om vrijwilligers te vinden. Ieder departement zal over een 'my intranet' beschikken waar het departementshoofd beslist wat hij wenst te communiceren.
- Creatie en implementatie van de nieuwe huisstijl
- opleiding voor leidinggevenden wat betreft communicatie in de verplichte managementopleiding voor personeel van niveau A. Communicatie maakt ook deel uit van deze opleiding.

Voor wat betreft het project 'workflow' wordt op voorstel van de cel beleids- en projectcoördinaite gecommuniceerd. De dienst ICT geeft infosessies aan niveau A. Of deze informatie zijn weg vindt naar de andere niveaus hangt dus af van de leidinggevende.

Er is niet echt een communicatiecultuur, wel integendeel, velen zien het belang niet te communiceren over het reilen en zeilen binnen de organisatie naar medewerkers en/of over de grenzen van de eigen dienst.

## **2.2.6 STRATEGIEONTWIKKELING**

Op het niveau van beleidscoördinatie worden de strategische doelstellingen geformuleerd en opgevolgd. Daartoe werden een 30-tal KPI's ontwikkeld om over de opvolging van de doelstellingen te kunnen rapporteren aan het topmanagement. De doelstellingen zijn voornamelijk gericht op meetbare prestatiedoelstellingen met betrekking tot de core business (aantal berekende pensioenen...). De doelstellingen en de daaraan verbonden KPI's omvatten geen strategische HR-doelstellingen. Het HR-management is niet strategisch verankerd binnen de RVP. Het geeft dan ook wat de indruk te zweven. Binnen de HR-dienst worden er wel HR-indicatoren (ontwikkelcirkels, uitvoering personeelsbehoefteplan, ...) opgevolgd.

## **2.2.7 ORGANISATIESTRUCTUUR**

De RVP wil als organisatie zich profileren als een klantgerichte organisatie. Op heden is het werk binnen de RVP nog veelal op Tayloriaanse leest geschoeid. Diverse productietaken (berekening, verificatie, ...) zijn door middel van secties en teams van elkaar gescheiden.

Er is echter een duidelijk verschil tussen de productiediensten, de ondersteunende diensten en de regionale kantoren. De productiediensten, het call center...zijn uitgesproken taakgericht. Men wordt aangeworven voor een bepaalde taak en wordt verwacht deze taak voor ettelijke jaren, zij het niet de hele loopbaan uit te oefenen. In de ondersteunende diensten is de jobinhoud doorgaans diverser en meer afwisselend en is er iets meer de mentaliteit van uitwisseling en afstemming tussen de medewerkers én de leidinggevendenden. In de regionale kantoren worden diverse praktijken toegepast om de medewerker een polyvalent takenpakket te leren en uit te voeren (geïntegreerd dossierbeheerder voor de klant).

## **2.2.8 DE HUIDIGE SITUATIE BETREFFENDE HET VERLOOP VAN MUTATIE EN DIENSTVERANDERING**

### **2.2.8.1 Aanvragen van een dienstverandering**

Zowel statutaire als contractuele personeelsleden kunnen een aanvraag indienen voor een dienstverandering in de centrale diensten te Brussel (van en naar een gedecentraliseerd kantoor spreken we van mutatie).

Het betrokken personeelslid dient een schrijven te richten aan onze Administrateur-Generaal. Deze aanvraag dient in eerste instantie niet hiërarchisch te verlopen. Wanneer de dienst Selectie en Werving de aanvraag tot dienstverandering ontvangt, wordt de medewerker uitgenodigd voor een gesprek. In dit gesprek wordt er o.a. nagegaan waarom er een dienstverandering gevraagd wordt, of er een voorkeur is voor een bepaalde functie en/of dienst en wat de aanwezige competenties zijn van de medewerker. Van zodra de medewerker wordt uitgenodigd voor een gesprek wordt zijn/haar verantwoordelijke op de hoogte gebracht. Op die manier valt de verantwoordelijke niet uit de lucht wanneer er een dienstverandering plaatsvindt. De HR-medewerker stelt een verslag op met de informatie uit het gesprek, die bezorgd wordt aan de verantwoordelijke P&O.

De medewerker ontvangt van de dienst Selectie en Werving een brief van zodra een beslissing word genomen. De huidige verantwoordelijke en de nieuwe verantwoordelijke worden verwittigd van deze beslissing (kopie van de brief via mail). De personeelsadministratie, dienst interne communicatie en het opleidingscentrum worden eveneens via mail op de hoogte gebracht.

### 2.2.8.2 Mutatie

Zowel statutaire als contractuele personeelsleden kunnen een aanvraag voor mutatie indienen bij de administrateur-generaal. Stagedoende personeelsleden kunnen dit maar doen na het volbrengen van hun stage. Volgende mutatieaanvragen zijn mogelijk:

- van de centrale diensten naar een gedecentraliseerd kantoor
- van een gedecentraliseerd kantoor naar de centrale diensten
- van een gedecentraliseerd kantoor naar een ander gedecentraliseerd kantoor

Het aanvragen van een mutatie gebeurt via een gestandaardiseerd aanvraagformulier die te vinden is op intranet (*Zie op intranet, onder P&O, HR Interne selecties, Mutaties, Reglement en klik in dit reglement op mutatie-aanvraag-keuzelijst*). In principe dient dit aangetekend verstuurd te worden naar de administrateur-generaal. Wanneer de dienst Selectie en Werving de aanvraag ontvangt wordt een ontvangstmelding gestuurd naar de medewerker. De aanvrager bezorgt eveneens een kopie van zijn mutatie-aanvraag aan zijn huidige verantwoordelijke. De kandidaatsstelling blijft 3 jaar geldig, maar is vernieuwbaar.

De nieuwe kandidaturen worden bijgevoegd op de mutatielijst die op intranet kan geraadpleegd worden. Alle informatie op deze lijst is up-tot-date en gerangschikt volgens graad/titel en administratieve standplaats.

*Zie op intranet, onder P&O, HR Interne selecties, Mutaties, Mutatielijst.*

Wanneer er een vacante functie is, beslist de administrateur-generaal op welke wijze deze vacature zal worden ingevuld. Indien hij beslist om dit via mutatie in te vullen, is het mutatiereglement van toepassing.

*Zie op intranet, onder P&O, HR Interne selecties, Mutaties, Reglement..*

Enkel de ambtenaren die op de mutatielijst vermeld zijn op de dag dat de administrateur beslist de vacature via mutatie in te vullen én die geslaagd zijn in de basistest (zie hierna), komen in aanmerking en zullen volgens de hiernavolgende regels worden gerangschikt.

Niveaus C en D :

Van zodra de administrateur-generaal beslist een functie van niveau C of D vacant te verklaren door mutatie, zal dit aan alle kandidaten die op de desbetreffende mutatielijst staan en die geslaagd zijn in de basistest ,bekendgemaakt worden. Het bericht verschijnt eveneens op de schermen en op het intranet. In dit bericht staat de standplaats, de functiebeschrijving, het profiel en de selectieprocedure beschreven. De kandidaten die hun kandidatuur stellen worden uitgenodigd voor een vergelijkende selectie.

Alle kandidaten dienen te bewijzen via een basistest dat zij de kennis die noodzakelijk is voor de betreffende functie hebben. Hiervoor kunnen zij eventueel deelnemen aan een opleiding die georganiseerd wordt door het opleidingscentrum. Het resultaat van deze test blijft 3 jaar geldig. De opleiding en de test gebeuren jaarlijks.

De geslaagden van deze basistest kunnen deelnemen aan de vergelijkende selectie die uit een interview bestaat met een medewerker van HR en meestal 2 medewerkers van de betrokken dienst.

De laureaten van deze vergelijkende selectie worden gerangschikt volgens behaalde punten. Bij gelijkheid van punten worden volgende voorrangregels toegepast:

- 1° de kandidaat die het oudst in graad is
- 2° bij gelijke graadanciënniteit, de kandidaat met de grootste dienstanciënniteit
- 3° bij gelijke dienstanciënniteit, de oudste kandidaat

Er wordt een mutatiesreserve aangelegd die 2 jaar geldig blijft.

De kandidaten worden via brief op de hoogte gesteld van het resultaat door de dienst Selectie en Werving.

Bij effectieve mutatie krijgt het betrokken personeelslid een brief en wordt een kopie via mail bezorgd aan de huidige en nieuwe verantwoordelijke. Het opleidingscentrum, de personeelsadministratie en de dienst interne communicatie worden eveneens via mail op de hoogte gebracht van deze mutatie.

### 2.2.8.3 Enkele cijfers

<b>2006 dienstveranderingen</b>		
<b>Reorganisatie dienstveranderingen</b>	10 gesprekken	9 veranderingen
<b>Individuele aanvraag dienstveranderingen</b>	7 gesprekken	4 veranderingen
2006 Mutaties	11 gesprekken	3 vacante plaatsen

<b>2005 dienstveranderingen</b>		
<b>Reorganisatie dienstveranderingen</b>	3 gesprekken	9 effectieve
<b>Individuele aanvraag dienstveranderingen</b>	11 gesprekken	6 effectieve
2005 Mutaties	19 gesprekken	10 vacante plaatsen

## 2.3 Theorie en conclusies

### 2.3.1 INTERNE MOBILITEIT

Interne mobiliteit heeft betrekking op alles wat te maken heeft met personeelsbewegingen binnen de organisatie (overplaatsing, promotie).

Interne mobiliteit van werknemers is een van de kernproblemen waar HRM tegenwoordig mee wordt geconfronteerd. De mobiliteit draagt immers bij tot een verhoging van de flexibiliteit die door de werkgevers zozeer wordt nagestreefd en vormt een onmiskenbare ondersteuning van het beheer van de tewerkstelling, de individuele loopbanen en de competenties. Door interne mobiliteit worden de competenties waarover iedereen beschikt versterkt. We bevinden ons in een periode van verandering wat de percepties van het begrip loopbaan en daardoor ook van de professionele mobiliteit betreft.

Interne mobiliteit is geen doel op zich maar dient te kaderen in een groter geheel van arbeidsmotivatie, loopbaanontwikkeling, retentiebeleid, veranderingsmanagement, organisatieontwikkeling, ...

Hierna bespreken we een aantal van de gelieerde domeinen.

### 2.3.2 RETENTIEMANAGEMENT (DE REDENEN, FUNCTIEBESCHRIJVINGEN, WERVING, SELECTIE EN ORIËNTATIE)

#### 2.3.2.1 Waarom gaat een werknemer weg?

Volgens Herman en Gioia (2000) is een steeds wederkerende reden waarom werknemers voor groener gras kiezen, de wil om te groeien in de job. Het personeel uit dat op verschillende wijzen maar de wens blijft steeds dezelfde. Ze spreken over promotie, groeipotentieel, training op de werkplaats, coaching en feedback van de baas of vooruitgang in leermogelijkheden. Uit een Interim Consulting Study van het Saragota Instituut bleek dat de tweede belangrijkste reden voor *turnover* was: “*no perceived career growth opportunity*”. Vele enquêtes onderzochten hetzelfde thema en Herman (1999), dé visionair van het retentiemanagement, besloot om deze redenen in vijf categorieën te klasseren.

#### 1. De werknemer voelt zich niet goed bij het bedrijf

Dit is meestal een probleem dat slaat op de bedrijfscultuur. Werknemers zitten ook in met de reputatie van het bedrijf, de fysieke condities zoals het comfort en de veiligheid en ten slotte de klaarheid van de missie.

#### 2. De werknemer voelt zich niet genoeg gewaardeerd

Hoewel leiders hun werknemers wel waarderen uiten ze dat niet voldoende. Als mensen zich niet belangrijk voelen zijn ze niet gemotiveerd om te blijven. Niemand wil een product of koopwaar zijn dat makkelijk te vervangen is. Als ze als waardeloos worden behandeld zullen ze weggaan naar een positie waar ze wel geapprecieerd worden.

#### 3. De werknemer kan zijn job niet uitvoeren zoals hij/zij zou willen

In tegenstelling tot sommige opinies van het management *willen* mensen hun job echt wel goed doen. Ze zullen naar ander werk op zoek gaan als ze gefrustreerd geraken

door te veel regels, bureaucratie, incompetente chefs of collega's, een ontoereikende uitrusting of onvoldoende informatie.

#### 4. Er is geen mogelijkheid tot vooruitgang

Het gaat hier niet om promotie maar over "leren". Mensen willen leren zodat ze hun vaardigheden kunnen bijschaven. Ze willen hun capaciteit om verschillende jobs uit te voeren uitbreiden. Noem het loopbaanzekerheid. Het is een wens naar training en ontwikkeling.

#### 5. De compensatie voldoet niet aan de behoeften

Werknemers wensen eerlijke compensatie maar de vorige vier redenen zijn belangrijker. Als deze niet voldaan worden terwijl het loon voldoende hoog is dan zullen de mensen niet blijven. Wel zullen ze nog een tijd "omgekocht" kunnen worden maar dat blijft niet duren.

Mensen worden volgens Herman (1999) trouw aan een nieuwe werkgever omwille van niet-monetaire factoren. Toch blijven vele managers denken dat mensen gaan waar er geld is. Dit argument is volgens hem verkeerd.

Voor de nieuwe werknemers mag men alleszins niet uit het oog verliezen dat de meerderheid van de vertrekkers zich voordoen in de eerste zes maanden van hun tewerkstelling. Het is heel belangrijk om de juiste verwachtingen te creëren bij deze mensen. Zo vermijdt men de ongemakken en kosten van vroegtijdige vertrekkers. Een realistische functiebeschrijving is onmisbaar.

Hieruit blijkt dat het nieuwe psychologische contract en de psychologische deal betrekking hebben op een groot aantal aspecten zoals de inhoud van het werk, de ontwikkelingsmogelijkheden, participatie, autonomie, zekerheid, interne mobiliteit, duidelijkheid, afstemming tussen werk en privé, en beloning. Voor organisaties betekent dit dat het erg belangrijk is om in te spelen op die veranderende individuele behoeften van de werknemers.

Open communicatie is daarbij van essentieel belang. Jan Carlzon, de vroegere CEO van Scandinavian Airlines, verwoordt deze nood als volgt: *"An individual without information cannot take responsibility; an individual who is given information cannot help but take responsibility"*.

Anderzijds zullen zij enkel de kortetermijnboodschap ontvangen en weggaan. Dit fenomeen wordt door Armstrong-Stassen (1998) het overlevingssyndroom genoemd. De overlevenden van herstructureringen wisselen hun gevoelens van trouw en veiligheid in voor gevoelens van wantrouwen en angst. De trouw aan het bedrijf is dan zwaar aangetast.

De organisatie moet dus een strategie hebben die de mensen behandelt als een resource en niet als een kost als ze vooruit wil bewegen en mensen wil ontwikkelen en behouden op lange termijn. Deze strategie moet de mensen hun betrokkenheid doen groeien. Dit betekent dat de medewerkers een emotionele band moeten ontwikkelen met de organisatie in haar geheel, niet alleen met de collega's of de managers. Ze moeten deel willen uitmaken van het bedrijf, ze moeten er vertrouwen in hebben. Ze moeten de indruk hebben dat ze een partnership sluiten met de onderneming. Dit kan geen kortetermijnstrategie zijn.

### **2.3.2.2 Retentie begint bij functiebeschrijvingen, werving, selectie en oriëntatie**

Een wijs beleid binnen een organisatie is ook volgens Herman (1999) het aanwerven van de juiste mensen... vanaf de eerste keer. Retentie begint bijgevolg reeds lang voor de eerste werkdag van een werknemer (Dibble, 1999). Het begint bij de beschrijving van de positie die we willen opvullen, bij de reclameadvertenties, bij het eerste jobinterview. Retentie omvat ook de wijze waarop de kandidaat ontvangen wordt eenmaal dat hij het bedrijf verwoegd heeft en deel geworden is van de processen. Alles wat de organisatie doet vóór de eerste werkdag zal een impact hebben op de mogelijkheid om de werknemers te behouden één keer dat ze er beginnen werken zijn. Functiebeschrijvingen, rekrutering, selectie en oriëntatie zijn de fundamenten van retentie. We gaan er van uit dat u reeds weet wat deze elementen inhouden. Het objectief van deze uiteenzetting is ze in verband brengen met retentie.

#### **Functiebeschrijving**

De eerste stap om een basis voor retentie te leggen is een klaar beeld ontwikkelen van het werk dat de werknemer moet doen en de vaardigheden die daarvoor vereist zijn. De geschreven vorm van dit beeld is de functiebeschrijving, een arbeidsintensief en vaak tijdopslopend instrument.

Een goed omschreven functiebeschrijving ondersteunt het retentiemanagement. Zij identificeert de competenties die nodig zijn en kadert de functie ten aanzien van andere functies in de onderneming, inclusief eventuele doorgroeimogelijkheden.

Voor het aspect ontwikkeling en training bijvoorbeeld, waarvoor toch bijzondere aandacht moet worden voorzien in het kader van retentiemanagement, zal een functiebeschrijving:

- de nodige informatie bevatten om te bepalen welke sterkten en zwakten de werknemer bezit;
- vertellen wat er nodig is voor het individuele ontwikkelingsplan van een werknemer;
- informatie geven aan alle werknemers over de vereisten en inhoud van andere jobs.

De functiebeschrijving ondersteunt uiteraard ook de andere elementen die we hier verder bespreken: werving, selectie en oriëntatie.

#### **Werving: de markt**

Eens men weet welke vaardigheden men zoekt kan worden getracht om ook de persoon met deze eigenschappen te vinden. In het verleden was dat niet moeilijk. Vandaag de dag verloopt het wervingsproces niet zo makkelijk meer. Als we de posities niet kunnen opvullen hebben we geen werknemers om te behouden. Het wervingsproces kan daarom gezien worden als een tweede stap in het retentiegebeuren.

Gaspersz (1993) schuift vier strategieën naar voor om een vacature op de interne arbeidsmarkt in te vullen. De auteur onderscheidt daarbij twee dimensies. Enerzijds kan de onderneming beslissen om de vacature openbaar bekend te maken of niet. Ofwel kunnen alle werknemers over de vacature geïnformeerd worden (open strategie), ofwel worden slechts een aantal werknemers op de hoogte gesteld (gesloten strategie). In dit laatste geval is de concurrentie tussen de werknemers kleiner. Anderzijds heeft de onderneming de keuze tussen formele en informele wervingskanalen. Bij een gesloten-informele strategie gaat de manager zelf op zoek

naar de geschikte kandidaat. Hij beschikt dus over een zekere machtspositie. De vacature wordt niet voor alle werknemers in het bedrijf openbaar gemaakt en de rekrutering verloopt niet volgens vaste regels en procedures. De gesloten-formele benadering is daarentegen wel gebaseerd op een vaste procedure.

Gegevens over de werknemers worden verzameld in een databank en worden vergeleken met de in te vullen vacature. Dit kan evolueren naar een intern arbeidsbureau dat vraag en aanbod op elkaar afstemt. Deze benadering kan ook de vorm aannemen van carrièreplanning of opvolgingsplanning. Hierbij worden werknemers vooraf opgeleid om na verloop van tijd een hogere positie in te nemen of iemand op te volgen.

De open-informele benadering wordt geassocieerd met bekendmaking van de vacature in het hele bedrijf. De kans bestaat dat de sociale netwerken (familie, vrienden en kennissen) van het personeel eveneens geïnformeerd worden over de vacature. Deze strategie kan als een interne rekruteringsmethode beschouwd worden omdat er beroep gedaan wordt op een intern wervingskanaal. Met een open-formele strategie wordt het grootste rekruteringsveld bereikt (Gaspersz J.B.R., 1993, p. 91-94). De procedure verloopt volgens vaste regels met betrekking tot het informeren van de werknemers over de interne vacature. De bekendmaking van de vacature kan gebeuren via een prikbord, het personeelsblad of de website van de onderneming.

### **Selectie**

Beide partijen - werkgever en werknemer - hebben bij de selectie iets aan te bieden. Ze zullen proberen tot een wederzijdse overeenkomst te komen. Het is natuurlijk aanbevolen om het lijnmanagement hierbij te betrekken. Zij zullen immers moeten werken met de persoon in kwestie; zeker in de finale fase moet het lijnmanagement mee de knopen kunnen doorhakken. Herman en Gioia (2000) benadrukken het belang hiervan door te wijzen op de verantwoordelijkheid voor de nieuwe werkkrachten die de directe chef draagt als hij zelf voor hen heeft gekozen. Kaye (1999) vindt zelfs dat het één van de belangrijkste taken is van een manager om de juiste mensen voor zijn afdeling aan te stellen, alhoewel het in de praktijk toch wel anders aangezien wordt.

De bedrijfsleiding zal de kritieke vaardigheden moeten bepalen waar de kandidaten minstens aan moeten voldoen. Deze beslissing beïnvloedt retentie. Men mag zeker niet uit het oog verliezen dat de tests die kandidaten tijdens de selectie doorlopen voorspellers zijn. Ze geven geen zekerheid, enkel kansen op succes.

Eenmaal het contract getekend is, heeft de organisatie er dus alle belang bij om deze nieuwe werknemer te integreren via de volgende stap, nl. de oriëntatie of introductie.

## Oriëntatie

Het oriëntatieproces begint op het moment dat het contract is getekend en loopt verder tijdens de eerste dagen van de tewerkstelling. Tijdens deze periode raadt Dibble (1999) aan om werk te maken van het:

- tonen van appreciatie voor het feit dat de persoon de organisatie vervoegt; vragen beantwoorden;
- nakomen van administratieve verplichtingen (b.v. doktersonderzoek); inschrijven van de nieuwe medewerker voor het *benefits-plan* (b.v. groepsverzekering);
- informeren van de werknemer over praktische weetjes (b.v. via de personeelsgids);
- voorzien van de werknemer van kantoorbenodigdheden (b.v. computer, gsm).

Zelfs de meest vaardige en bekwame werknemer heeft begeleiding nodig bij de overgang van zijn oude naar zijn nieuwe job. De nieuwe werknemer moet nog steeds als een klant behandeld worden, oriëntatie is dus meer dan het invullen van enkele formulieren en het bekijken van een oude video. Hij moet in zijn beslissing om voor deze organisatie te werken worden bevestigd. Deze oriëntatiefase is een gouden kans om het te herinneren aan zijn goede keuze. Zijn vragen moeten worden geanticipeerd. Hij moet worden geïnformeerd over de processen, beleidsmaatregelen en voordelen. De moeilijkste stap in het oriëntatieproces is dikwijls echter de eerste werkdag. Er zijn veel formaliteiten te vervullen.

Tegelijkertijd wacht de chef op zijn nieuwe werknemer met waarschijnlijk een berg werk voor hem. Een onthaalprogramma is geen overbodige luxe om de integratie te bevorderen. Het heeft daarenboven een grote impact op de jobsatisfactie tijdens het eerste jaar in de functie.

Bedrijven die verschillende mensen tegelijkertijd aannemen kunnen deze groep mensen ontvangen aan de hand van een groepssessie met lezingen over de waarden en de missie van de organisatie. Wat daarenboven ook nuttig kan zijn voor alle organisaties is een reoriëntatieschema voor alle bestaande werknemers, en niet alleen voor de nieuwe werkkrachten (Herman, 1999). Op die manier creëert men een gevoel van eigenaarschap bij de mensen doordat ze allemaal in staat zijn om nieuwe werknemers te introduceren bij het bedrijf. Het nieuwe talent wordt tegelijkertijd behouden en hun kansen op succes en bijdrage aan het team worden vergroot.

Tot slot moet er gewezen worden op het belang van realistische verwachtingen bij de kandidaten. Deze kunnen de *turnover* reduceren en het gebrek aan satisfactie en betrokkenheid, veroorzaakt door het overschatten van wat de organisatie te bieden heeft. Een eerlijk overzicht van een carrière is in het kader van retentie veel meer opportuun.

### 2.3.3 LOOPBAANMANAGEMENT, -ONTWIKKELING EN –BEGELEIDING

#### Loopbaanmanagement

Loopbaanmanagement is een systematisch proces dat zowel loopbaanplanning als loopbaanontwikkeling omvat. Loopbaanmanagement bestaat uit een geheel van activiteiten die ernaar streven om het maximale van de aanwezige potenties in de werknemer te ontwikkelen, rekening houdende met de kenmerken van het individu. Tevens wordt rekening gehouden met de kenmerken van de organisatie en met de omgevingskenmerken (bijvoorbeeld de arbeidsmarkt, de economie, evolutie in technologie,...)

Aanvankelijk stond bij loopbaanmanagement het belang van de organisatie centraal en plande men vooral de loopbanen van de topfunctionarissen om een continue optimale bezetting van de organisatietop te waarborgen. Hierbij diende het individu zich in eerste instantie aan te passen aan de behoeften van de organisatie. Vandaag is dit veranderd. Zowel organisatie als individu staan centraal. Het op elkaar inspelen van behoeften en mogelijkheden van een dynamische organisatie en dynamische individuen is dan ook de spil van loopbaanmanagement. Bovendien strekt loopbaanmanagement zich uit tot de laagste niveaus van de organisatie.

Loopbaanmanagement komt in essentie neer op het vinden van een ideale match tussen enerzijds het individu en anderzijds de organisatie.

#### A. Voor de organisatie

Als onderdeel van personeelsplanning zorgt loopbaanmanagement voor continuïteit. Indien loopbaanmanagement wordt toegepast, volstaat interne promotie met een sporadische injectie van nieuw bloed, om optimaal de organisatiedoelstellingen te realiseren.

Het systeem van loopbaanmanagement, dat voor een groot deel berust op roulatieprogramma's, is ook functioneel voor de organisatie doordat het de verstarring bij te lange functie-uitoefening doorbreekt. Dankzij de horizontale verschuivingen brengt loopbaanmanagement cyclisch om de vier of zes jaar een nieuwe functionaris in elke functie. Elke nieuwe titularis bekijkt kritisch de bestaande toestand en poogt deze te verbeteren. Op deze manier realiseert loopbaanmanagement een constante vernieuwingsstroom in de organisatie.

#### B. Voor het individu

Voor individuen (zeker voor management en specialisten) vormt een goed uitgewerkt loopbaanmanagement een belangrijk ingrediënt voor hun motivatie. Loopbaanmanagement helpt mensen bewuster en systematische met hun loopbaan bezig te zijn zodat zij uiteindelijk meer grip op hun loopbaan krijgen. Loopbaanmanagement vervangt in feite het systeem waarbij personeelsleden met vallen en opstaan leerden en hun loopbaan slechts konden ontwikkelen op grond van toeval of opportunisme. Door loopbaanmanagement worden personeelsleden direct op de juiste weg gezet en geholpen om hun potenties te actualiseren en te maximaliseren.

## Loopbaanbeweging

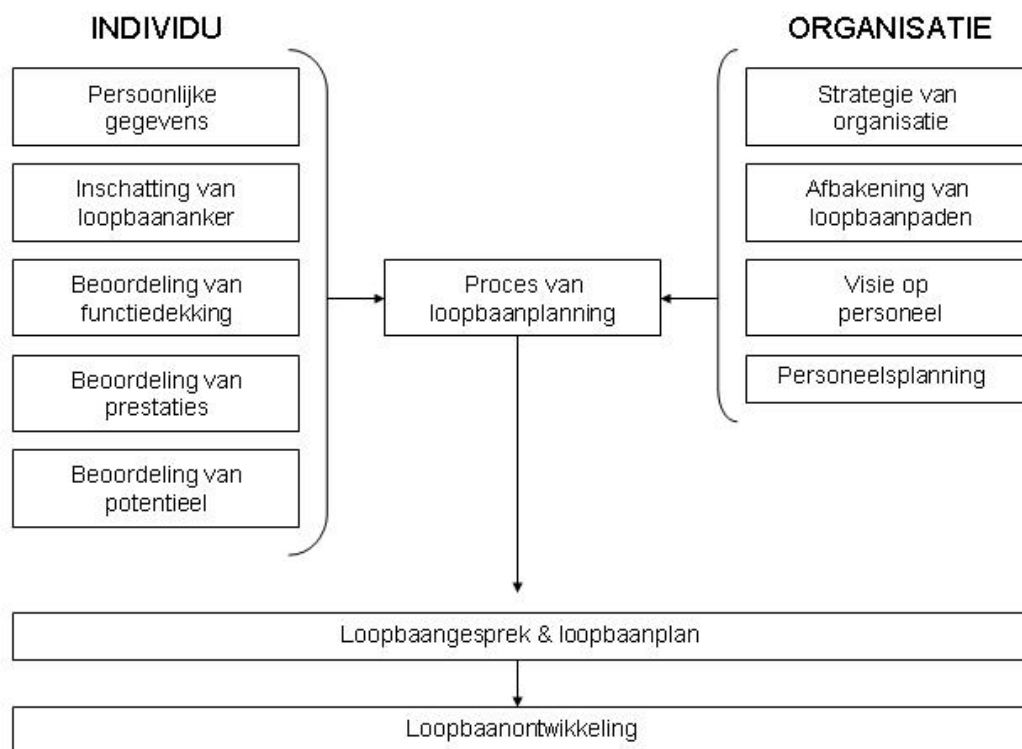
Mensen kunnen in drie richtingen bewegen : verticaal, horizontaal en ‘naar binnen’ :

- Verticale loopbaanbeweging verwijst naar het opklimmen of afdalen in de hiërarchische niveaus van de organisatie. Verticaal opklimmen is de meest traditionele loopbaanbeweging. Promoties en loonsverhogingen zijn hiervan concrete expressies. Meestal bereiken slecht weinigen de top van de organisatie. Door het platter worden van organisaties komt het steeds meer voor dat mensen plafonneren.
- Horizontale loopbaanbeweging verwijst naar al dan niet gerichte functiewisselingen op hetzelfde niveau maar in andere functionele of technische gebieden. Zo kan een manager achtereenvolgens een functie in productie, aankoop en marketing uitoefenen. Deze functieroulaties bereiden hem dan voor op een functie op algemeen managementniveau.
- De derde loopbaanbeweging is de meest subtiële. Deze zogeheten centrale loopbaanbeweging heeft betrekking op beweging naar het centrum van de organisatie. Dit betekent dat iemand na verloop van tijd meer impact heeft binnen een organisatie, ook al oefent de persoon nog formeel dezelfde functie uit.

## Relatie tussen loopbaanplanning, loopbaangesprek en loopbaanontwikkeling

Loopbaanplanning zal altijd een compromis zijn tussen de behoeften en mogelijkheden van het individu enerzijds en de kenmerken van de organisatie anderzijds.

Schematische voorstelling : relatie tussen loopbaanplanning, loopbaangesprek en loopbaanontwikkeling



### A. Het individuele perspectief bij loopbaanplanning

Vanuit perspectief van het individu vereist loopbaanplanning een systematisch inzicht in persoonlijke gegevens (cv, persoonlijkheid, prestatiemotivatie en belangstelling), loopbaananker, functiedekking, potentieelbeoordeling en prestatiebeoordeling. Door hun dynamische karakter moeten de geregistreerde gegevens van het individu regelmatig bij gewerkt worden.

Persoonlijke gegevens bevatten onder meer gegevens over het cv, de persoonlijkheid, de prestatiemotivatie en de belangstelling van de medewerker.

De curriculumgegevens betreffen een overzicht van de personalia, genoten opleiding, leeftijd, ervaring, loopbaangegevens, enz.

Het gebruik van persoonlijkheidsgegevens in het kader van loopbaanplanning moet steeds een vertrouwelijk karakter dragen en gebeuren in overleg met het betrokken individu.

De werkelijke inspanning die een individu levert om zijn functie waar te maken, kan variëren van laag tot hoog onder invloed van factoren zoals functiedekking, prestatie, nog te ontwikkelen capaciteiten en belangstelling. De motivatie en inzet worden meestal beoordeeld door de directe chef.

Een laatste individuele factor is de interesse van het individu. In de belangstellingsregistratie wil men de interesse en ambitie van de medewerker in verband met zijn verdere loopbaan vastleggen. Het betreft de eigen inzichten in en wensen voor bepaalde functies, gewenste opleiding, enz.

### Loopbaananker

Mensen verschillen in wat zij zoeken in hun loopbaan. Schein (1978) vat dit samen onder de noemer 'loopbaananker'. Een loopbaananker is een geheel van zelf percepties over :

- Persoonlijke behoeften en motieven;
- Persoonlijke talenten en vaardigheden;
- Persoonlijke waarden en attitudes.

Uit onderzoek van Schein (1977) bleek dat mensen verschillende dingen zoeken in de loopbaan :

- Autonomie en onafhankelijkheid
- Creativiteit
- Zekerheid en stabiliteit
- Technisch-functioneel
- Algemeen management
- Dienstverlenend
- Uitdaging
- Levensstijl

Via een loopbaananker kan een persoon zichzelf oriënteren en helpen tijdens keuzemomenten. Schein stelt dat promotie van mensen met een anker in technisch-functionele deskundigheid naar een managementpositie is meestal een moeilijke stap. Voor managers is het belangrijk om de loopbaan ankers van hun ondergeschikten te kennen. Organisaties dienen verschillende loopbaanpatronen in te bouwen in hun loopbaanmanagement om in te spelen op de diversiteit in loopbaanankers van hun medewerkers.

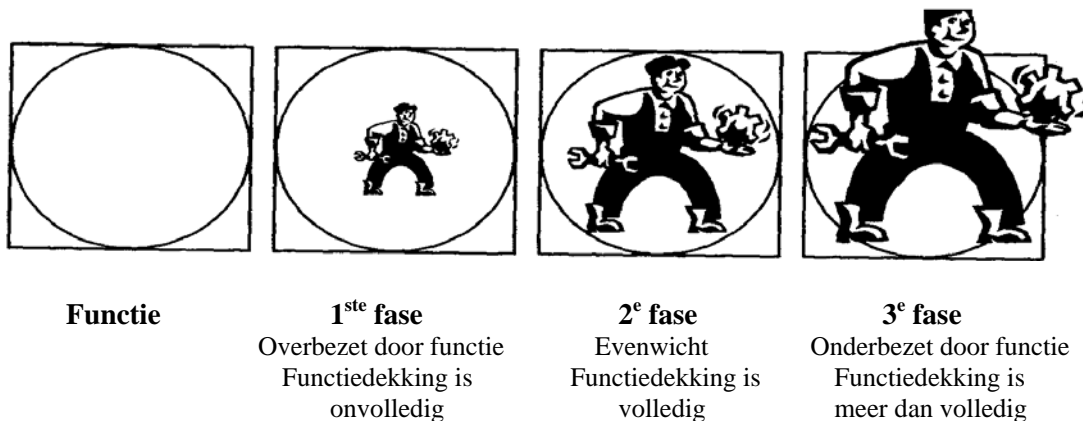
Schein ontwikkelde een specifieke vragenlijst om de loopbaanankers te meten maar de ankers kunnen ook worden afgeleid uit vragen naar wat de persoon zoekt in het werk, uit zijn achterliggende verklaringen voor werk- of organisatiewisselingen, enz.

### Functiedekking

Wanneer het geheel van de uit te voeren taken in een functie voorgesteld wordt door een cirkel in een vierkan, kan het zijn dat het individu in een eerste fase slechts een relatief klein deel van de totale functie dekt. Hij is op dat ogenblik overbezet door de functie. De functie omvat meer dan hij kan. In een tweede fase is er een evenwicht tussen de capaciteiten van het individu en de vereisten van de functie. In een derde fase blijkt het individu een surplus aan capaciteiten en interesses te hebben. Op dat moment is hij onderbezet door de functie. Hij kan er zich niet meer helemaal in uitleven. Ofwel gaat hij zich op het terrein van anderen begeven, ofwel verstart hij omdat hi van oordeel is dat hij alle probleemsituaties reeds vroeger tegengekomen is waardoor hij er een sleuteloplossing op toepast.

Bij loopbaanplanning zal bij voorkeur in de derde fase gedacht worden aan gerichte functiewisseling naar functies waar de potenties van het individu verder kunnen ontwikkelen.

### Schematische voorstelling functiedekking



### Prestatiebeoordeling

De prestatiebeoordeling is de beoordeling van de concrete huidige functievervulling. Hoe heeft het individu gepresteerd over een bepaalde tijdspanne? De beoordelaar, meestal de directe chef, kijkt meer 'achteruit'.

### Potentieelbeoordeling

Terwijl functiedekking over het heden gaat en prestatiebeoordeling terug kijkt naar het recente verleden, gaat potentieelbeoordeling over de toekomst.

Het geeft een prognose van de potentiële geschiktheid en de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker.

Meestal gebeurt deze inschatting door de rechtstreekse chef. In sommige organisaties gaat men meer systematisch te werk. Dit kan bijvoorbeeld door de voornaamste capaciteiten, werkwijzen en relevante persoonlijkheidstrekken die nodig zijn om bepaalde toekomstige functies te vervullen als verrekpunt te nemen. Men kan ook vermijden dat de potentieelbeoordeling uitmondt in een subjectieve karakterbeschrijving door naast de directe chef ook andere managers of deskundigen van de dienst P&O in te schakelen. Het beschikbaar zijn van een potentieelbeoordelingsformulier maakt de beoordeling meer systematisch.

## B. Het organisationeel perspectief bij loopbaanplanning

Om de eigenschappen van de organisatie in hun dynamische aspecten te vatten vereist loopbaanplanning inzicht in de organisatiestrategie, loopbaanpaden, visie op personeel en personeelplanning.

### Organisatiestrategie

Men kan niet met loopbaanmanagement van start gaan als de algemene objectieven van de organisatie niet bekend zijn, of niet bestaan, of net geconcretiseerd zijn.

Hoe duidelijker de organisatiestrategie en –objectieven vastleggen, hoe beter men loopbaanplanning kan organiseren. Omdat de organisatiestrategie dikwijls te weinig concreet is, specificeren organisaties deze strategische planning verder in eer operationele plannen.

### Afbakening van loopbaanpaden

Loopbaanplanning is niet mogelijk zonder dat organisaties loopbaanpaden opstellen. Volgens Paffen(1991) houden loopbaanpaden een logische en rationele sequentie van werkervaringen in met daarbij de vereiste ontwikkeling om van de ene naar de andere positie te gaan. Loopbaanpaden kunnen zowel in verticale als in horizontale richting verlopen. Geformaliseerde loopbaanpaden bieden personeelsleden een sequentie van doelen aan. Dit leidt ertoe dat mensen zich doelen stellen. Een loopbaanpad specificeert ook de opleidings- of ervaringseisen om van de ene naar de andere functie te bewegen.

Loopbaanpaden worden ontwikkeld op basis van drie informatiebronnen :

2. info over de activiteiten, taken en verantwoordelijkheden van de functies binnen de organisatie. Ook de vereiste kennis en vaardigheden moeten geëxpliciteerd worden.
2. het organogram
2. een naar niveau geclassificeerde functies. Wanneer functies naar niveau geclassificeerd zijn en binnen elk niveau volgens de vereiste competenties geordend zijn (functiefamilies), dan kunnen we hieruit de voor de hand liggende loopbaanpaden afleiden en plannen.

### Visie op personeel

Het onderliggende mensbeeld omvat onder andere de volgende concrete vragen : willen we een HR-politiek zonder turnover, met interne promotie, groei in elke functie? Willen wij hooggeschoolden aannemen, allochtonen, ...?

### Personeelsplanning

Loopbaanplanning is nauw verbonden met personeelsplanning. Personeelsplanning geeft aan welke stappen de organisatie moet ondernemen bij een tekort of een teveel aan personeel, en dit zowel op kwalitatief als op kwantitatief gebied. Personeelsplanning volgt uit een vergelijking tussen het aanbod van het beschikbare personeel en de verwachte behoefte aan personeel. Als bekend is wat er aan personeel en potentieel beschikbaar is binnen de organisatie en als de inventarisatie van de personele behoeften van de organisatie is gemaakt kan de organisatie plannen hoe de kloof kan worden gedicht. Personeelsplanning biedt zo ruimte om te antwoorden op de vraag hoeveel mensen in welke categorieën en niveaus op een bepaald tijdstip moeten hebben, en hoeveel mensen moeten aangeworven worden, opgeleid worden, promoveren, muteren en eventueel afvloeien.

Het loopbaangesprek en het loopbaanplan vormen de schakel tussen de twee grote fasen van loopbaanmanagement, namelijk loopbaanplanning en loopbaanontwikkeling.

- A. De inventarisatie en de integratie van de behoeften en mogelijkheden van de medewerker en de behoeften en mogelijkheden van de organisatie geven aanleiding tot een jaarlijks of tweejaarlijks uitvoerig en open gesprek met de betrokken medewerker (=Loopbaangesprek). Het einddoel van dit gesprek is om vanuit de drie beschikbare elementen (medewerker, organisatie en vroeger loopbaanplan) een nieuw loopbaanplan te formuleren.
- B. Een loopbaanplan dient aan een aantal criteria te voldoen. Allereerst is het plan steeds naar de toekomst gericht. Er worden plannen op korte en lange termijn geformuleerd. Het plan is een dynamisch streefplan in de zin dat het niet absoluut bindend is en dat het voor verandering vatbaar is.
- Een laatste criterium is dat het plan paritair moet worden opgesteld tussen individu en werkgever. Het is een compromis tussen de vaardigheden en de belangstelling van de medewerker, de behoeften van de organisatie, de externe arbeidsmarkt, de technologische evolutie en de algemene economische toestand.

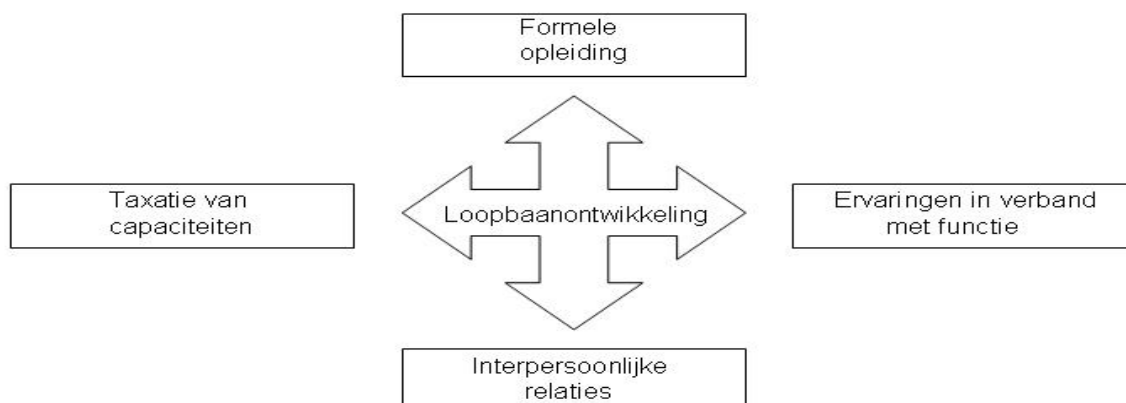
## Loopbaanontwikkeling

Paffen (1991) omschrijft loopbaanontwikkeling als een gestructureerde reeks van trainingen, opleidingen, taakstellingen en leerervaringen gericht op het bereiken van loopbaandoelen, waarbij de loopbaandoelen de synthese vormen van de doelstellingen en capaciteiten van de individuele medewerker met de toekomstige personele behoefte van de organisatie. Deze ruime definitie van loopbaanontwikkeling onderstreept nogmaals dat een loopbaan veel meer is dan een aantal vastgelegde paden in verticale lijn.

Mogelijke instrumenten van loopbaanontwikkeling zijn (Noe 2001):

- Formele trainingsprogramma's;
- Functiegerelateerde ervaringen;
- Interpersoonlijke relaties;
- Taxatie van capaciteiten.

### Schematische voorstelling van loopbaanontwikkeling



### 2.3.4 ARBEIDSMOTIVATIE EN ORGANISATIEKLIMAAT

Kurt Lewin, grondlegger van de sociale psychologie, bewees door zijn proeven dat men dezelfde personen tot zeer verschillende gedragingen kan beïnvloeden door een andere psychologische omgeving te scheppen. Dit wordt uitgedrukt in de kernachtige stelling  $\text{Behavior} = f(\text{Person, Psychological environment})$ . Zelfs de meest bedreven medewerker zal op de duur zijn inzet minimaliseren als de arbeidscontext demotiverend werkt. Toen Abraham Maslow tijdens een sabbatjaar veel tijd spendeerde in bedrijven kwam hij tot de onthutsende vaststelling dat de meeste mensen er niet adequaat gewaardeerd en behandeld werden en dat dit leidde tot een blokkering van de menselijke mogelijkheden om te groeien. Hij raadde dan ook aan om op een andere manier met medewerkers om te gaan.

Volgens studies van de Harvard Universiteit bleken volgende dimensies van belang te zijn om een prestatiebevorderend globaal klimaat te scheppen :

- Er is een eerder informele structuur, d.w.z. dat men niet de gevangene is van regels en procedures, dat er minimaal belang gehecht wordt aan status en hiërarchie en dat er veel ruimte is voor informele communicatie en besluitvorming;
- De medewerkers krijgen veel verantwoordelijkheid en ruimte om zelf te beslissen. Daarbij mag men beredeneerde risico's niet uit de weg gaan; integendeel dit wordt geapprecieerd;
- De prestatienormen en doelstellingen zijn duidelijk geëxpliciteerd en uitdagend. Topprestaties worden aangemoedigd. Het waarderings- en beloningssysteem bekrachtigt dit;
- Samenwerking en teamprestaties worden benadrukt;
- Chefs en collegae worden ervaren als steunverleners om de eigen doelstellingen te realiseren;
- Conflicten worden niet onder de mat geveegd, maar aanvaard en constructief besproken.

#### 2.3.4.1 Functieopbouw en werkorganisatie

Bij de opbouw van functies werd vroeger weinig rekening gehouden met de impact ervan op de menselijke betrokkenheid of motivatie. Technische, economische, arbeidsanalytische of andere criteria werden gehanteerd om functies te vormen, zonder zich veel te bekommeren om de beleving van de functies door diegenen die ze moesten uitoefenen. Het sterk gefractioneerde bandwerk staat model voor deze benadering. Er werd niet vanuit gegaan dat er een beroep moest gedaan worden op menselijk potentieel, dat mensen in hun job moesten groeien en dat ze tot intrinsieke motivatie moesten komen. Jobs moesten eerder "idiotensicher" gemaakt worden.

Intussen is er al heel wat nagedacht en geëxperimenteerd om taakinhouden op te zetten in functie van menselijk potentieel en aspiraties. De voorbije decennia is dit thema op diverse manieren en met verschillende concepten benaderd : taakverruiming, taakverrijking, empowerment, ... Een eerste, nog zeer voorzichtige stap, houdt verband met de breedte van de functie, d.w.z. het aantal en/of de variëteit van de te verrichten activiteiten. Er is dan sprake van taakverbreding of taakverruiming. Analoot hiermee is taakwisseling. In dit geval verandert de werknemer periodiek van taak, bijvoorbeeld door van werkpost te verwisselen. Het belangrijkste resultaat van dit alles was de vermindering van de monotonie en de verveling. Fundamenteel verandert er evenwel niet veel. Stilaan werd gedacht aan veel diepgaandere vernieuwingen.

#### **2.3.4.2 Taakverrijking**

Taakverrijking is een niet zo verstrekkend vernieuwingsconcept dat zeer populair is geweest aan de overkant van de oceaan. Het is onlosmakelijk verbonden met de naam Frederick Herzberg. Op basis van zijn onderzoek naar motivatie, satisfactie en dissatisfactie, kwam hij tot de overtuiging dat men de functies van de mensen moest verrijken door veel meer ruimte in te bouwen voor initiatief, creativiteit en eigen verantwoordelijkheid.

Hij geeft volgende principes aan om dit te realiseren :

- Laat bepaalde controle-activiteiten achterwege, maar behoud toezicht;
- Vergroot de verantwoordelijkheid van het individu voor zijn eigen werk;
- Geef de mensen een volledige en natuurlijke werkeenheid;
- Geef meer vrijheid en bevoegdheden;
- Bezorg de informatie over resultaten rechtstreeks aan de medewerker zelf;
- Geef nieuwe en moeilijkere taken die voor de persoon een uitdaging zijn;
- Vertrouw de medewerkers bepaalde gespecialiseerde opdrachten toe die hen toelaten deskundigheid te ontwikkelen.

##### **2.3.4.2.1 Sociotechnische organisatie**

Zoals de term sociotechniek al aangeeft, gaat het om het integreren van de technische en menselijke componenten bij de taakverdeling. Daarbij wordt niet alleen aan de individuele werkposten gedacht, maar ook aan de groepsdimensie. Daaruit zullen later de semi-autonome werkgroepen en nog later de zelfsturende werkteams voortkomen. Het leidende principe bij het sociotechnisch ontwerpen van organisaties is dat er een minimale arbeidsdeling wordt toegepast, waarbij de autonome groep als de grootste organisatorische eenheid gezien wordt, die ongedeeld kan functioneren. Deze groepen zijn de bouwstenen van de organisatie.

Volgende lijst geeft de aspecten weer die bij een sociotechnische taakopbouw aan bod moeten komen :

1. Optimale variëteit van taken in de functie stoppen;
2. De taakopbouw zinvol maken door iedere functie het uitzicht te geven van een "overall" job;
3. Streven naar een optimale lengte van de werkcyclus;
4. Mensen betrekken bij de bepaling van de prestatienormen en het geven van snelle feedback over de resultaten;
5. Opnemen van randactiviteiten en voorbereidende werkzaamheden in de taak;
6. Zorgen dat er in de job taken zitten die een zeker niveau van zorg, bedrevenheid,
7. kennis of inspanning vereisen die gerespecteerd worden in de maatschappij;
8. De functie moet een zichtbare bijdrage leveren tot het nut van het produkt voor de

9. gebruiker;
10. Zorgen voor overlappende taken, job rotatie of fysieke nabijheid indien de jobs onderling afhankelijk zijn;
11. Idem als punt 8 indien de individuele taken een relatief hoog stressniveau creëren;
12. Idem als punt 8 indien de individuele taken een niet direct vaststelbare bijdrage leveren tot het nut van het eindprodukt;
13. Voldoende communicatiekanalen voorzien, zodat de minimale wensen van de medewerkers in een vorig stadium kunnen ingecalculeerd worden bij de taakopbouw;
14. Promotiekanalen voorzien die werknemers kunnen laten doorgroeien.

#### **2.3.4.2.2 Empowerment en stewardship**

Deze theorie vertrekt vanuit de gedachte dat, hoe hoger mensen in de organisatie zitten en hoe meer macht zij hebben om te beslissen, hoe minder zij weet hebben van de problemen waarover zij moeten beslissen. Zij zijn dus niet de aangewezen personen om beslissingen te nemen op het operationeel niveau. Nochtans is het op dat niveau dat klantenservice, kwaliteit, flexibiliteit, kosten, enz.. het bedrijf maken of kraken. Vandaar dat het voor de hand ligt om beslissingsmacht te verschuiven naar de niveaus waar de operationele kennis het grootst is. De benaming hiervoor is "empowerment" : het overdragen van echte zeggenschap aan medewerkers op zo laag mogelijk operationeel niveau.

Empowerment gaat veel verder dan het traditionele begrip "delegatie". Dit laatste werd eerder gezien als het overdragen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden door een chef aan zijn directe medewerkers. Empowerment slaat echter op de gehele organisatie. Een empowerde organisatie heeft minder hiërarchische echelons, de taken zijn rijker en veelal in equipes georganiseerd, managers worden eerder coaches, informatie wordt op zeer ruime schaal verspreid, beloningen worden gekoppeld aan prestaties van individuen en teams, mensen worden aangezet om zich voortdurend te ontwikkelen, creatief te zijn en naar permanente verbetering te zoeken. Kenmerkend in dit soort organisatie is ook dat de schotten tussen de verschillende functies (productie, onderhoud, kwaliteit, planning, enz...) neergehaald worden, meer geïntegreerd worden in ieders job en onderling grote overlappings hebben.

#### **2.3.4.2.3 Job Characteristics Model**

Frederick Herzberg kwam tot het idee van taakverrijking langs zijn motivatie-onderzoek. Intussen is de band tussen organisatie van het werk en motivatie van de medewerkers door sommige auteurs verder uitgespit. De bekendste theorie is ongetwijfeld deze van Oldham en Hackman.

Het Hackman & Oldham-model vertrekt vanuit vijf kerndimensies van een taak of functie. Deze zijn als volgt gedefinieerd :

##### ***1. Verscheidenheid aan vaardigheden***

Deze dimensie geeft weer in welke mate een functie een beroep doet op de diverse vaardigheden van een medewerker

- Cognitieve vaardigheden, zoals talenkennis, toepassen van kennis bij probleemoplossing, creatief denken, intuïtie, opzoeken van informatie, enz.;
- Psychomotorische vaardigheden, zoals besturen van ingewikkelde toestellen;
- Sociale vaardigheden, zoals overtuigen, spreken voor een groep, vergaderingen

leiden, luisteren, onderhandelen, gesprekken voeren, enz.

In de realiteit stellen we vast dat functies nog steeds te weinig opgebouwd worden met de bedoeling een zo groot mogelijk beroep te doen op het bij de medewerkers aanwezige potentieel.

## **2. Taakidentiteit**

Deze dimensie wordt gedefinieerd als de mate waarin de taak de voltooiing van een "geheel" en herkenbaar stuk werk vereist, dat wil zeggen een taak van het begin tot het einde verrichten met een waarneembare uitkomst. Het komt erop neer dat taken een duidelijk eigen gezicht hebben, of nog beter uitgedrukt, dat men zich er gemakkelijk kan mee identificeren.

Een voorbeeld kan dit duidelijk maken. In een secretariaat kan men de taken verdelen volgens de aard van de werkzaamheden : tekstverwerking, invoeren van gegevens in de computer, klasseren, verzenden, enz. Meestal ontstaat dan weinig identificatie met de inhoud en het doel van het werk. Denk maar aan de vroeger overal aanwezige dactylopools en terminalisten, die grote problemen stelden inzake motivatie, met hoog verzuim, slechte groepsfeer, lage arbeidssatisfactie en slechte kwaliteit van de prestaties als gevolg. Veel betere resultaten worden bereikt, indien men mensen een welomschreven terrein laat behandelen, waarbij zij de volledige administratie verzorgen van een groep klanten, een sectie of dergelijke.

## **3. Belang van de taak**

Deze dimensie wordt omschreven als de mate waarin de functie een substantiële invloed heeft op het leven of het werk van anderen; hetzij in de onmiddellijke organisatie of in de externe omgeving. Anders uitgedrukt : de mate waarin mensen het gevoelen kunnen hebben bij te dragen tot het wel en wee van het bedrijf of de afdeling, tot de tevredenheid van de klanten, tot de financiële resultaten, enz.

We nemen als voorbeeld een groep mensen die instaat voor de schoonmaak van een gebouw en voorziening van drank aan de bar. Deze kan men betitelen als schoonmaaksters en/of kantinepersoneel. Daardoor wordt geen enkel verband gelegd met de belangrijkheid of de bijdrage van deze mensen tot de ondernemingsdoelstellingen. In een mij bekend geval spreekt men van "onthaaldames". Aan hen is duidelijk gemaakt dat zij instaan voor de optimalisatie van het onthaal van klanten en medewerkers door er voor te zorgen dat zij op een vriendelijke en frisse manier een drank aangeboden krijgen en dat de lokalen een onthalende boodschap inhouden door hun netheid en orde.

Het effect op de motivatie is groot. Het volstaat natuurlijk niet een moderne titel te geven aan een functie. Er moet inhoudelijk ook wat veranderen. Vele "interieursverzorgers" worden nog steeds als poetsmannen of -vrouwen behandeld.

## **4. Autonomie**

Deze dimensie wordt gedefinieerd als de mate waarin de functie de mogelijkheid biedt aan de medewerker om op een vrije, onafhankelijke, autonome manier zijn taak in te vullen. Het gaat om de ruimte om zelf te beschikken over de planning van het werk en om zelf te bepalen welke werkwijze en procedures gevolgd worden bij de uitvoering ervan.

Deze dimensie omhelst het begrip delegatie. Men vertrouwt mensen iets toe en laat ze de ruimte om binnen het kader van de te behalen resultaten en de omschreven grenzen zelf te kiezen voor de manier waarop ze het doen. Dit vergt een bepaalde manier van toezicht. Niet een voortdurende controle op hoe iemand zijn werk doet, maar een toezicht dat zich meer

toespitst op de behaalde resultaten. Het is gebaseerd op vertrouwen. Weliswaar zal er ingegrepen worden als blijkt dat medewerkers aan het ontsporen zijn.

### **5. Feedback**

Deze dimensie duidt de mate aan waarin de uitvoering van de functie aan de medewerker informatie oplevert over de effectiviteit van zijn prestaties. Met andere woorden : de mate waarin de taakvervulling zelf feedback genereert voor de medewerker, of de mate waarin feedback ingebouwd is in de functie zelf.

In heel wat functies, vooral die welke slechts een schakeltje zijn in een groter geheel, is het voor de medewerker niet duidelijk wat de uiteindelijke uitkomst is van zijn werk. Feedback komt niet of slechts met vertraging voor of alleen wanneer het fout gelopen is. Een positieve benadering van de feedback-dimensie betekent dat men er voor zorgt dat medewerkers automatisch beschikken over resultaatgegevens. Verkopers dienen informatie te hebben over hun omzet, gemiddelde verkoopmarge, klantensamenstelling, verkoop per produktgroep.

#### **2.3.4.3 Motiverend leiderschap**

In dit onderdeel houden we ons eigenlijk bezig met de motiverende (of demotiverende) effecten van het gedrag van chefs op hun medewerkers. Daarmee betreden we het terrein van het relationele.

Uitgangspunt voor relationele motivatie zijn volgende stellingen :

- Mensen zijn het best gemotiveerd als ze weten wat van hen verwacht wordt. Het bekende self-fulfilling prophecy - of Pygmalion-effect leert ons dat chefs die hogere verwachtingen stellen in hun medewerkers meer inzet en resultaten bereiken. Leaders krijgen vaak de prestaties die zij verwachten. Zij communiceren hun prestatieverwachtingen, wat invloed uitoefent op het verwachtingspatroon van de medewerkers en daardoor op hun reële inzet. Positieve verwachtingen leiden tot hogere prestatieniveaus, terwijl negatieve verwachtingen vaak tot lagere prestaties of mislukkingen leiden.
- Chef zijn betekent in tweede instantie mensen laten doen, hen observeren, hun resultaten beoordelen en daardoor dagdagelijkse feedback geven. We vergelijken hier met een sportcoach. Voor een wedstrijd kan hij richtlijnen geven, oppeppen en enthousiasmeren, maar eens de match begonnen is, moet hij het initiatief grotendeels aan zijn spelers overlaten. Hij mag zich in de meeste sporten trouwens helemaal niet tussen zijn spelers mengen. Observeren is de boodschap en de onderbreking afwachten om de gewenste feedback en bijsturing te geven. Coaching betekent dus mensen loslaten, delegeren, niet heel de tijd tussenkomen en controleren, maar wel op gezette tijdstippen feedback geven over de geleverde prestaties. In die zin sluit het goed aan bij de coaching rol die in de werkstructurering een grote rol bleek te spelen.

Het is ook zeer belangrijk wat geobserveerd wordt en waarover feedback gegeven wordt. Men kan wel aan mensen vertellen dat veiligheid boven alles gaat, maar als de opvolging zich hoofdzakelijk richt op wat geproduceerd wordt en er weinig of niet ingegaan wordt op veiligheidsperikelen, zullen de mensen de neiging hebben zich op de productie toe te spitsen met veronachtzaming van de veiligheidsaspecten.

- Tenslotte betekent chef zijn op geregelde tijdstippen afstand nemen van het dagdagelijkse en aan de medewerker laten weten hoe men de resultaten en de wijze waarop ze gehaald

zijn evalueert, waarderen voor de goede prestaties en samen zoeken naar verbeteringsmogelijkheden waar nodig en mogelijk. Prestatiebeoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken zijn hier de meest gangbare vorm voor.

In een verder verleden werd leiderschap sterk polariserend benaderd. Tegenover autoritair stond democratisch, tegenover taak- of produktiegericht stond mensgericht, en dergelijke meer, al werd de mengvorm meestal als de beste gepropageerd. Bovendien werd er een situationeel sausje over gegoten. Wat de beste stijl van leidinggeven was, hing af van de gegeven omstandigheden.

In de meer recente literatuur wordt op een andere manier over leiderschap geschreven. Vooreerst wordt nu veel meer aandacht geschonken aan het procesaspect van leidinggeven. Het gaat niet zozeer om een reeks concrete daden die een chef stelt, maar om een continu proces van zich ontwikkelende relaties tussen leiders en medewerkers.

De eerste stap in een degelijk proces van leidinggeven of coaching is het creëren van duidelijkheid over de prestatieniveaus en -normen die van iedereen verwacht worden. Ik ben ervan overtuigd dat de meest geschikte manier hiervoor is afspraken te maken over te realiseren doelstellingen. In literatuur en onderzoek is grote aandacht besteed aan de waarde van "goal setting" als motivatiebron. De bedoeling van "management by objectives" of "by results" is de condities te scheppen die ertoe leiden dat personeelsleden zich identificeren met de doelstellingen van de organisatie via de aan hen toevertrouwde specifieke prestatiedoelstellingen.

Doelstellingen geven energie en kracht om vol te houden. De bedoeling is afspraken te maken met de medewerkers, zodat deze zeer zelfstandig en creatief aan de slag kunnen. Het is dan ook niet de taak van de chef om voortdurend in de nek van zijn mensen te zitten, op alles toe te zien en fouten te beknibbelen, maar om ze los te laten. Deze opvatting van leidinggeven noemen we coaching.

Wat zijn de kenmerken van degelijke coaching? Onderzoek over coaching gedrag leert ons dat het kernelement steungevend gedrag is. In woord en daad toont de coach dat hij zijn medewerkers vertrouwt, accepteert, respecteert en steunt waar nodig is. Hij loopt niet te koop met macht, maar geeft vooral steun aan de voorstellen van anderen. Deze steun uit zich door verbale goedkeuring, door tastbare hulp en ter beschikkingstelling van de nodige middelen, door actief te luisteren en aandacht te hebben voor wat medewerkers vertellen.

Volgende gedragvormen worden als het meest significant voor coaching ervaren :

- Medewerking aan de oplossing van problemen waar de mensen mee bezig zijn;
- Voorzien van hulp en bijstand door middelen, training, enz.;
- Bezorgdheid om de aspiraties en doelstellingen van de medewerkers;
- Empathie voor de anderen en aandacht voor de hindernissen en problemen die zij ervaren;
- Laten blijken van de waarde van de mensen en van hun bijdrage voor het werk;
- Mee op zich nemen van de verantwoordelijkheid voor de problemen en oplossingen;
- Aanmoedigen van het nemen van beredeneerde risico's onder meer door bij fouten niet direct penaliserend op te treden;
- Open staan voor interactie met de medewerkers, ook als die hun spanningen en gevoelens kwijt willen.

Een tweede factor van goede coaching, maar niet zo belangrijk als ondersteunend gedrag, is het "problem solving" gedrag van de chef. Men kan dit omschrijven als het voorzien van het kader waarin de medewerkers zelfstandig aan de oplossing van hun problemen werken. Concrete uitingen hiervan zijn

- Verduidelijken van eigen verwachtingen en normen;
- Aanmoedigen van het aanbrengen van ideeën en aanvaarden en stimuleren van tegengestelde meningen;
- Feedback en analyse in verband met de gestelde problemen;
- Planning van de voorgestelde oplossingen.

Het is goed om naast de dagelijkse coachingmomenten af en toe de tijd eens te stoppen. Men verliest wel eens het globale overzicht over hoe medewerkers bezig zijn, hoe zij zelf hun werksituatie ervaren, enz. Vandaar dat functioneringsgesprekken aanzienlijke aandacht gekregen hebben. Bij de overheid zijn de ontwikkelcirkels het instrument bij uitstek.

Wat ook zeer belangrijk is bij de motivatie van medewerkers is het geven van informatie. Het gezegde "**If you want me to care, let me share**" is zeker van toepassing. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers op alle niveaus van de organisatie graag inzicht hebben in de koers die de onderneming vaart. Vooral bij ingrijpende organisatieveranderingen (andere manier van werken, herstructurering, sluiting van afdelingen, enz.) blijkt dat een goed opgezette informatiecampagne erg belangrijk is om het personeel achter dergelijke maatregelen te krijgen. Zelfs als het om ongunstige informatie gaat, geeft het een gevoel van zekerheid dat de top van het bedrijf een visie heeft, open kaart speelt en het stuur in handen heeft.

Ook de informatiestroom van het personeel naar de top werkt motiverend. Het overtuigt de medewerkers dat ze echt een bijdrage kunnen leveren tot de organisatie.

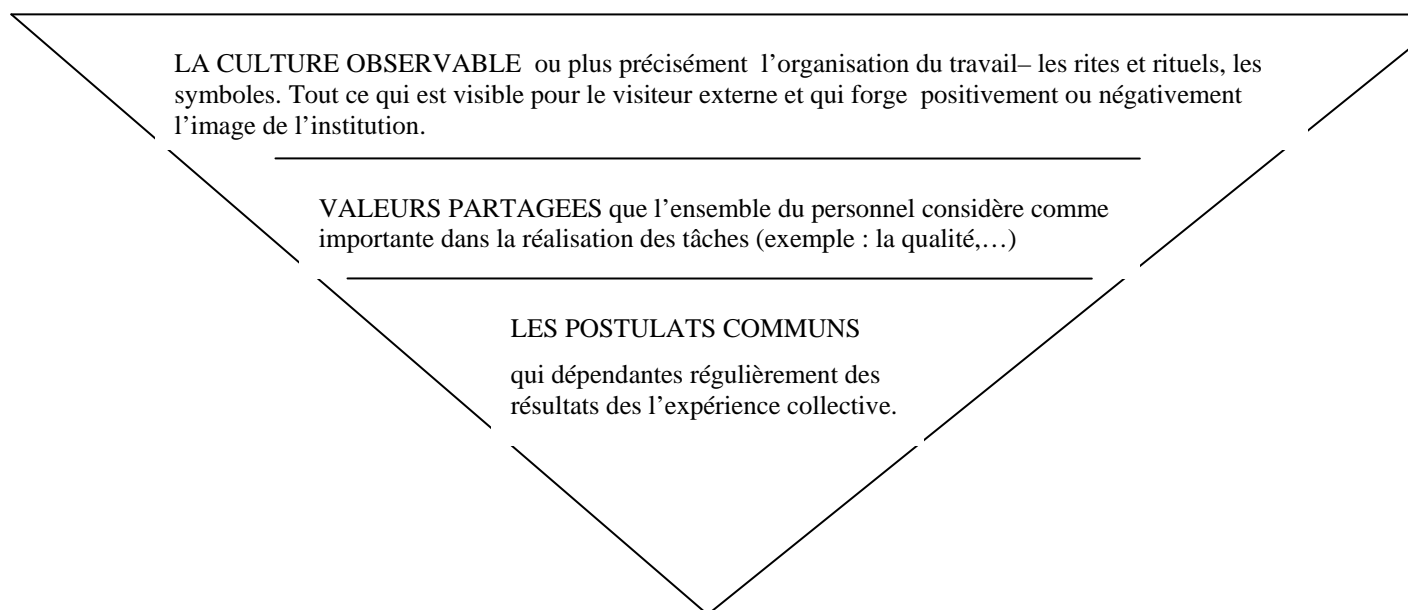
### 2.3.5 ORGANISATIECULTUUR EN VERANDERINGSMANAGEMENT

Par culture, on entend généralement ce que nous avons appris, la façon de faire qu'une société nous a inculqué. La culture se situe à différents niveaux; à commencer par les nationalités les systèmes de valeurs de référence et de fondement des attitudes.

Ce qui est évidemment le plus apparent, c'est le langage qui en soi souligne déjà un certain nombre de caractéristiques propres (exemple : abréviations, langage propre à l'institution,...)

La culture est aussi un phénomène qui, au niveau d'une organisation, développe et détermine le comportement de son personnel notamment par le système de valeurs et références partagées. On parle alors de culture d'entreprise.

L'analyse de la culture se place sur différents niveaux :



A l'intérieur d'une organisation, il peut y avoir des sous-cultures voire même une contre-culture soit au sein de services différents au sein d'une même structure soit entre bureaux localisés à des endroits différents.

La culture d'entreprise permet de s'organiser pour faire face au problème de l'adaptation au monde extérieur ainsi qu'à celui de l'intégration: une forte culture permet de développer le consensus nécessaire pour faire face à ces défis.

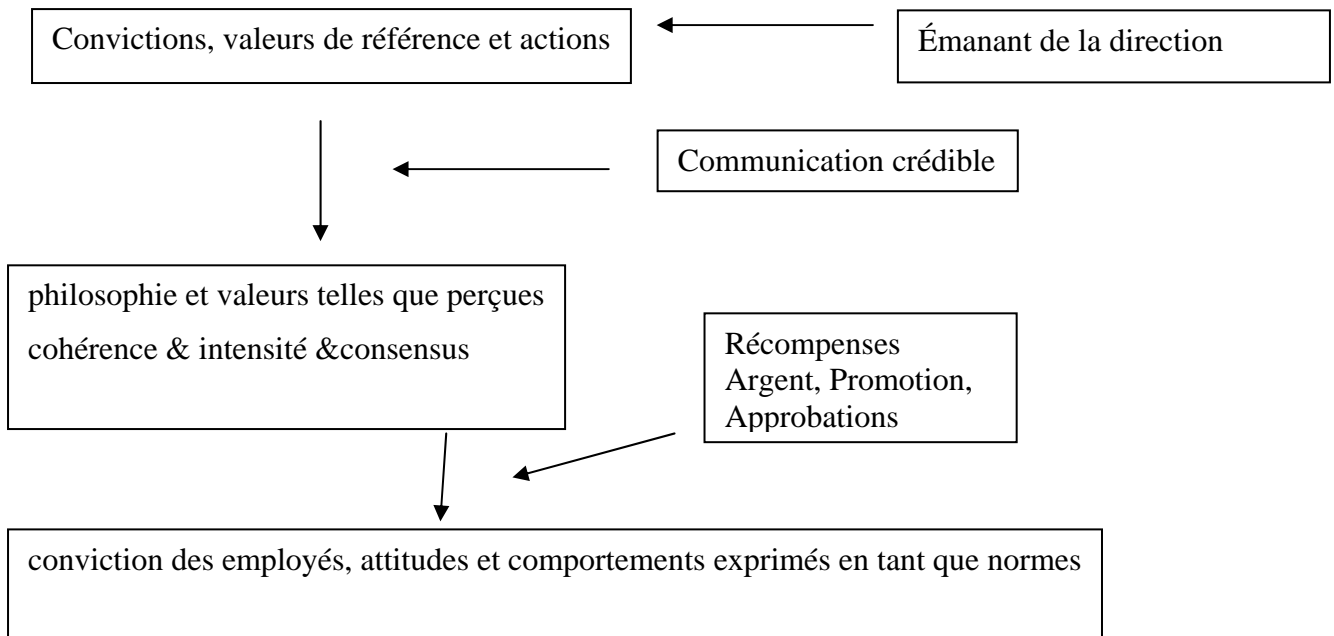
Pour aller au-devant d'un environnement changeant avec succès, il faut développer une compréhension commune de la mission de base et la stratégie; les buts à atteindre; les moyens de les accomplir; les standards de mesure à prendre en compte pour mesurer la progression vers les buts; les actions correctives nécessaires pour atteindre les buts.

L'intégration fait appel à des forces qui rapprochent les membres d'une organisation leur permettant d'atteindre ensemble des résultats collectifs. Ceci se réalise tant par un langage commun; qu'une classification des différences de pouvoirs et de statuts; l'établissement de références à atteindre individuellement et en groupes

Définir des valeurs de références est un défi pour les dirigeants, en particulier pour s'engager dans un processus de changement. Sans fondement commun, ce dernier ne peut aboutir. L'échec est garanti si le changement va à l'encontre de valeurs importantes prenant racine

dans la culture nationale hors la firme, est contraire à des valeurs qui engagent et viennent des participants de la firme, ou encore si les valeurs historiques de l'entreprise sont défiées.

## LE PROCESSUS DE GESTION D'UNE CULTURE



Non seulement les dirigeants ont intérêt à faire de la définition et de la gestion de culture d'entreprise une priorité pour accompagner leur stratégie d'affaires mais par cette démarche, ils ont une occasion de communiquer leur projet d'entreprise.

C'est le message d'entreprise d'affirmer ce qu'est l'entreprise mais aussi d'affirmer ce qu'elle veut être ainsi que de mettre en avant ce qui fonde ses stratégies, ses décisions, ses modes de fonctionnement.

Ainsi peut-elle non seulement faire face à ses problèmes et constituer une référence mais encore et surtout mobiliser son personnel.

Dès lors, la communication dans l'entreprise est vitale car c'est non seulement une matière première pour la décision, mais elle est indispensable à une bonne intégration des hommes.

La politique de communication au sein d'une entreprise consiste à la mise en place d'une juste pratique de circulation d'informations (sans manque ni excès). La communication qui s'établit sous l'égide des directions du personnel n'échappe pas aux phénomènes généraux de la circulation d'information.

In zijn werk 'Corporate Culture and Performance' slaat John Kotter de brug tussen cultuur en leiderschap. Er zijn volgens hem gezonde en ongezonde culturen. De laatste komen zeer gemakkelijk tot stand, vooral in ondernemingen die in het verleden succes hebben gekend en zelfgenoegzaam geworden zijn. De fundamentele factor in het omkeren van ongezonde culturen is effectief leiderschap. Hoogstaande leiders slagen erin de zelfgenoegzaamheid te breken en iedereen terug bewust te maken van de belangrijkste opdracht van de organisatie: de klanten, het personeel en de aandeelhouders dienen.

John Kotter voorziet een proces van 8 stappen om tot een succesvolle verandering te komen :

### **Bereid de weg voor**

1. Creëer een gevoel van urgentie.  
Help anderen inzien waarom verandering noodzakelijk is en waarom het belangrijk is om meteen te handelen.
2. Verzamel een leidend team.  
Zorg dat er een sterke groep is die de verandering stuurt – met leiderschapsvaardigheden, geloofwaardigheid, communicatieve vaardigheden, autoriteit, analytische vaardigheden en urgentiebesef.

### **Maak een plan van aanpak**

3. Ontwikkel een visie en strategie voor de verandering.  
Maak duidelijk hoe de toekomst verschilt van het verleden en hoe die toekomst kan worden gerealiseerd.

### **Zorg dat het gebeurt**

4. Communiceer om draagvlak en betrokkenheid te creëren.  
Zorg dat zo veel mogelijk anderen de visie en strategie begrijpen en accepteren.
5. Maak het anderen mogelijk om te handelen.  
Neem zo veel mogelijk obstakels weg, zodat degenen die de visie willen realiseren, dit ook kunnen doen.
6. Genereer kortetermijnsuccessen.  
Creëer zo snel mogelijk een aantal zichtbare, overtuigende successen.
7. Houd het tempo hoog.  
Voer de druk en het tempo op na de eerste successen. Blijf veranderingen doorvoeren totdat de visie is gerealiseerd.

### **Bestendig de situatie**

8. Creëer een nieuwe cultuur.  
Houd vast aan de nieuwe benaderingen en zorg dat deze resultaten opleveren, totdat ze sterk genoeg zijn om oude tradities te vervangen.

### 2.3.6 CONCLUSIE

Elke organisatie heeft groot belang bij het goed omgaan met haar medewerkers. Deze medewerkers zijn immers haar menselijk kapitaal.

Terwijl de kostprijs van een medewerker begint te lopen vanaf de selectie zijn de medewerkers pas na verloop van tijd productief voor de organisatie.

Zeer uiteenlopende theorieën uit verschillende deelgebieden van arbeidspsychologie zijn het erover eens dat medewerkers die gelukkig zijn in hun job beter presteren en niet geneigd zijn om op zoek te gaan naar een andere werkgever.

Mensen willen ‘groeien’ en willen een meerwaarde voor de organisatie genereren. Loopbaanontwikkeling wordt al te zeer gedefinieerd in het klimmen naar de top. Dit werkt sterk de bureaucratisering in de hand en heeft een eerder demotiverende werking. In overeenstemming met de lerende organisatie/organisatieontwikkelingen dient persoonlijke groei te worden bevorderd. Zij spreekt de intrinsieke motivatie van de medewerker aan. Intrinsiek motiverende werksituaties bevordert de verantwoordelijkheidszin van de medewerker.

Wie demotivatie wil bestrijden moet heel diep en heel ver gaan en moet werken aan een aantal basiswaarden van de werkorganisatie. Niet met motivatietechnieken maar enkel met organisatieveranderingen zal men iets kunnen bereiken.

De fundamentele waarden van een organisatie wijzigen is geen gemakkelijke en snelle opdracht. Vooreerst zal dit slechts lukken als de cultuurmakers van de organisatie, de top, aan de transformatie van deze basiswaarden werkt.

## 2.4 Benchmark en conclusies

### 2.4.1 **INTERVIEW MET DHR. DIRK STIENAERTS, CORPORATE DIRECTOR HR VAN USG PEOPLE EUROPA (16.10.2007)**

#### 2.4.1.1 Situering van USG People

In het Antwerpse hebben we een interessant gesprek kunnen voeren met Dirk Stienaerts van USG People Europa. Dit is een overkoepelende organisatie voor 9 werkmaatschappijen in België, die allen nauw aanleunen bij de interimsector (bijvoorbeeld Unique, Legal forces, Start People, Secretary Plus, Financial Forces, ...) De hoofdzetel van USG People ligt in Nederland en men heeft vestigingen in bijna heel Europa.

Elke werkmaatschappij beschikt over een ruime mate van autonomie (ook wat betreft evaluaties, cultuur, salaris, ...). USG People biedt wel gecentraliseerd een aantal 'backoffice'-diensten aan de werkmaatschappijen, zoals ICT, boekhouding, aankoop, HR (een aantal zaken zoals bijvoorbeeld doorgroeimogelijkheden en opleidingen). Bij USG legt men geen nadruk op horizontale mutaties.

#### 2.4.1.2 Doelstellingen voor 2008

Voor 2008 zijn de doelstellingen enerzijds de contacten tussen de verschillende werkmaatschappijen te vergroten en anderzijds mensen zichtbaar maken binnen HR (mensen met x-jaar dienst en x aantal goede beoordelingen zullen een soort competentiecertificaat krijgen en HR zal hiervan een lijst bijhouden voor als er een vacature is)

#### 2.4.1.3 Doorgroeimogelijkheden

##### 2.4.1.3.1 **Charter**

Aangaande doorgroeimogelijkheden is het zeer interessant te weten dat men bij USG een tweetal jaren geleden een charter heeft opgesteld. Dit charter is heel uitgepuurd en beknopt en beslaat niet meer dan een A4-blad. De krachtlijnen ervan zijn :

- Alle vacatures worden voor iedereen bekend gemaakt (speciale website)
- Geen enkele chef is eigenaar van het talent van zijn medewerkers. De managers worden beoordeeld op het klaarstomen van hun medewerkers en het ontwikkelen van het talent van hun medewerkers
- Als je je kandidatuur wil stellen mag je je rechtstreeks wenden tot de organisatie die de vacature heeft en dien je je chef op de hoogte te stellen (geen toestemming vragen)

##### 2.4.1.3.2 **Gevolgen**

De gevolgen van deze manier van werken zijn :

- Binnen elke werkorganisatie op zich, gaat men ook meer werken rond doorgroeimogelijkheden.
- De doelstelling is dat 75% van de promoties wordt ingevuld door eigen mensen.

- Er is een soort van transitiefase voorzien (+- stage). Bijvoorbeeld: Men wordt eerst dienstdoend kantoormanager voor een bepaalde periode (3 à 6 maanden) en als het niet meevalt kan de persoon terug naar zijn vorige functie terug.
- Het werkt goed als retentiebeleid

#### 2.4.1.4 Opleiding

Wat betreft de opleiding, heeft men USG een individueel en een collectief aanbod. Verder wordt een onderscheid gemaakt tussen structurele en ad hoc opleidingen.

	<b>Structureel</b>	<b>Ad hoc</b>
<b>Collectief aanbod</b>	Basisopleiding + opleiding per functie	Veranderingsondersteunende opleidingen bijv. Klantvriendelijkheid
<b>Individueel aanbod</b>	Programma's Bv. USG People Academy	Vb. Time management

Bij USG heeft men de USG People Management Academy opgericht. Daar kan men een intensieve opleiding volgen die loopt over 8 trajecten : de lessen vallen half tijdens de werkuren en half in de privé-tijd. Extra werk dient verricht te worden in privé-tijd. Dit om enkel de echt geïnteresseerden aan te trekken. Het doel van de Academy is om via de opleiding een verdieping of verbreding in de eigen job te verkrijgen.

De opleiding wordt gevolgd op vrijwillige basis. Gezien het een groepsgebeuren is, komt deze opleiding ook de netwerking ten goede. Men leert veel mensen kennen uit andere werkmaatschappijen. Men wordt bekend in de rest van de organisatie. Dit stimuleert de headhunting binnen de organisatie. Het is echter niet altijd zo dat er promotie volgt. Het doel is immers verdieping of verbreding in de eigen job (dit is ook belangrijk voor mensen die geen ambitie hebben voor verticale mobiliteit).

#### Lessen geleerd uit het gesprek bij USG People

- Het engagement van de top is een voorwaarde voor het slagen van een project van die omvang
- Het engagement van de top verankeren in een charter
- Niemand is eigenaar van talent

## **2.4.2 INTERVIEW MET HILDE STURTEWAGEN EN SASKIA VERVAECKE VAN P&O DIENST LOOPBAANBEGELEIDING VAN DE STAD GENT (12.10.2007)**

De Stad Gent is een grote speler, die een diversiteit aan taken dient te vervullen, zoals verwacht wordt van een grote stad. Er werken immers zo'n 4500 personeelsleden bij de Stad Gent die diverse taken uitvoeren. Net zoals in de RVP zijn er enerzijds de Centrale diensten en anderzijds de regionale diensten (in verschillende deelgemeenten). Naast de verticale mobiliteit bestaat er ook de horizontale mobiliteit bij verandering van functie of de regionale horizontale mobiliteit, waarbij men dezelfde functie blijft uitoefenen binnen dezelfde dienst, maar van de ene regionale site naar een andere verhuist (bijvoorbeeld binnen de Dienst Bevolking).

Uit ons gesprek met de verantwoordelijken van de Dienst Loopbaanbegeleiding, blijkt dat hun organisatie reeds interessante denkoefeningen achter de rug heeft en bezig is de resultaten daarvan te realiseren.

### **2.4.2.1 Situering van de interne mobiliteit**

Interne mobiliteit situeert zich op een drietal domeinen binnen de diensten van de Stad Gent.

#### **2.4.2.1.1 Het intern sollicitantenbestand**

In het intern sollicitantenbestand gebeurt de eerste sturing van de aanvragen via diploma, interesse en competenties. De volgorde van inschrijving primeert bij het maken van een selectie en het oproepen van geïnteresseerden wanneer zich een vacature voordoet.

De namen van de kandidaten in deze database zijn geheim voor de dienstchefs ( de betrokkene kan indien hij dit toch wenst zijn dienstchef steeds zelf inlichten van zijn interne speurtocht naar een nieuwe job). Hierdoor wordt de kans op eventuele afwijzing binnen de huidige dienst van de kandidaten vermeden. De bedoeling is echter in de toekomst de wens naar een andere jobinhoud bespreekbaar te maken met de leidinggevende.

Het bestand wordt beheerd door de Dienst Selectie en Examens. De dienstchefs krijgen in eerste instantie op hun vraag naar het invullen van een vacature in hun dienst eerst en vooral een antwoord op de vraag of er intern interessante profielen zijn. Wie compleet ongeschikt blijkt te zijn voor een bepaalde geambieerde functie kan voor die functie gedurende een jaar niet meer meedingen naar die baan (betrokkene dient bijvoorbeeld eerst een aangepast vormingstraject te doorlopen). Ook wie geen duidelijk jobdoelwit voor ogen heeft wordt uitgenodigd door de loopbaanbegeleidingsdienst.

#### **2.4.2.1.2 Plaatsing door het departementshoofd**

Het departementshoofd heeft de bevoegdheid mensen te plaatsen waar hij ze nodig heeft (binnen een zelfde functiecontext). Belangrijk hierbij is dat de dienstchef of departementshoofd hierin een transparant beleid voert in zijn dienst. Hoe dan ook, de dienstchef zelf beslist wie waar werkt. *In sommige diensten bestaan hier duidelijke geschreven afspraken over.*

### **2.4.2.1.3 Vrijwillige mutatie**

Vrijwillige mutatie wordt door de departementshoofden onder mekaar geregeld. De dienstchefs kunnen dit echter tegenhouden.

### **2.4.2.2 Uitgangspunten en ideeën**

Men gaat er van uit bij de Stad Gent dat mensen (de jongere generatie) zich tijdens hun loopbaan verder willen ontwikkelen. De loopbaanbegeleiding is geëvalueerd van het behandelen van dossiers waar “een vlieg op zit” naar een bemiddeling in functie van die verdere ontwikkelingskansen.

De eerste opdracht van de Dienst Loopbaanbegeleiding was het herplaatsen van mensen met een negatieve evaluatie en het herplaatsen van mensen die destijds in de Havendienst werkten en niet wilden overstappen naar het opgerichte Autonoom Havenbedrijf Gent.

Momenteel staat men zo ver dat men een degelijk loopbaanadvies kan aanbieden, op basis van profielstudies. Mensen worden gesensibiliseerd om zich verder te ontwikkelen via de opleiding aan de leidinggevendenden. Projecten kunnen ook een soort van mobiliteit zijn. Op basis van tijdelijke bezigheden immers, kunnen bijvoorbeeld experten in een bepaalde functie toch even van een andere sfeer proeven, of met een andere materie bezig zijn, of juist hun expertise inbrengen in een project waarbij hij of zij normaliter niet zou betrokken zijn.

Er leeft nu een nieuw idee binnen de Dienst loopbaanbegeleiding op het vlak van het opleidingsbeleid. Men zou de trajectbegeleiding willen opvatten als een laten evolueren van mensen via opleidingen, ter voorbereiding op bevorderingsexamens

Er wordt binnen de Stad Gent ook een diversiteitenbeleid gevoerd.

Men wil meer en meer de echte expertfuncties gaan erkennen (betrokkenen kunnen immers moeilijk een interne loopbaan uitbouwen zoals het bevorderen in graad).

### **2.4.2.3 Opleidingen**

Op het vlak van de opleidingen bestaan de volgende mogelijkheden bij de Stad Gent:

- \* *Standaardpaketten* (technisch, veiligheid, BA4/5 (elektriciens), snoeitechnieken, wetgeving, financiën, sociaal communicatieve aspecten, managementopleiding, projectmanagement) → de werknemer moet zich zelf inschrijven mits akkoord van de chef.
- \* *Opleiding op maat* voor (een) medewerker, aangevraagd door de chef.
- \* *Externe opleiding* mits akkoord van de chef
- \* *Langdurige opleidingen* (in functie van het behalen van een diploma of een attest). De opleiding vindt plaats buiten de werkuren. Er is een financiële tussenkomst voorzien vanuit de Stad Gent.

### **2.4.2.4 Opmerkingen**

Het opleidingsbeleid is als zodanig nog niet strategisch verankerd. De Schepen is wel van plan Individuele Ontwikkelingsplannen verder te gaan ontwikkelen.

De tendens is hier duidelijk: niet langer focussen op de niet goed functionerende werknemer maar meer en meer het accent leggen op de groep gemotiveerden en de jonge leidinggevendenden.

Er zijn loopbaantrajecten om bijvoorbeeld werknemers van de niveaus E en D in aanmerking te laten komen om het niveau C te verwerven (bijvoorbeeld: van handwerkers tot plaveiers). Dit dient een dubbel doel: de diversiteit (kansen geven aan laaggeschoolden) en het opvullen van tekorten binnen de organisatie.

De Stad Gent wenst in de toekomst de volgende punten verder te ontwikkelen:

- Een transparanter rotatiebeleid voor jonge intreders
- Het duidelijk erkennen van expertfunctie, te onderscheiden van leidinggevende functie
- Het structureel inbedden van de voorbereiding op een andere functie (bijvoorbeeld leidinggeven – overheidsmanagement. Anderzijds wil men hier geen valse hoop creëren.)
- Het sensibiliseren naar het belang van onthaalvorming van nieuwe werknemers toe
- Het opstellen van trajecten voor leidinggevendenden
- De loopbaanbegeleiding van leidinggevendenden, knelpuntberoepen, (in de vorm van advies in het loopbaanpad)
- De uitwerking van Individueel ontwikkelingsplannen: heel traject, altijd in overleg met leidinggevendenden, vooral voor hooggeschoolden (bijvoorbeeld opleiden tot projectleider (onderhandelen, aflijnen, concrete tips, ondersteuning)
- Er is een duidelijk verschil in het ontwikkelen van een glazenwasser of van een hooggeschoolde werknemer (vooral dan op het vlak van waarden, sociale omgang). Bij laaggeschoolde werknemers focust men zich vooral op vaardigheden en attitude (wat niet altijd eenvoudig blijkt te zijn).

### **Lessen geleerd uit het gesprek bij de Stad Gent**

- Mobiliteit heeft niet als doel om dysfunctionerende werknemers een andere job te geven.
- Mobiliteit is een groeimogelijkheid voor de medewerker, waarvan de organisatie evenzeer de vruchten plukt.

### 2.4.3 INTERVIEW MET MEVROUW KRIS DE CLIPPEL VAN VEDIOR INTERIM (1.10.2007)

Vedior is een grote speler in de interim-wereld. Vedior bezit een ruime ervaring met de toepassing van interne mobiliteit. Deze moet men kaderen binnen het kansenbeleid dat de organisatie biedt aan haar werknemers.

Opleiding staat centraal binnen Vedior om de eenvoudige reden dat geen enkele studierichting rechtstreeks inspeelt op de profielen die Vedior tewerkstelt. Bovendien is de werkomgeving dermate onderhevig aan veranderingen dat de medewerkers voortdurend moeten bijgeschoold worden.

Zoals hierna zal blijken, moet de bestaande interne mobiliteit binnen Vedior gezien worden als het resultaat van een geïntegreerd aanwervings- en HR- beleid.

#### 2.4.3.1 Ontwikkelingstrajecten

Ontwikkelingstrajecten binnen de organisatie :

- Een basisopleiding van 8 dagen voor alle nieuwkomers.
- Mentors zorgen voor persoonlijke begeleiding en coaching on the job van medewerkers .
- Medewerkers met een bepaalde anciënniteit en ervaring krijgen de mogelijkheid om op te treden als free lance trainer. Hiervoor krijgen zij zelf ook een opleiding “train the trainer”.
- Vedior doet een financiële tussenkomst (kan oplopen tot financiering van het volledige bedrag) voor persoonlijke individuele opleidingen.
- Er worden doorheen het jaar voortdurend refresh opleidingen georganiseerd, voor jongere medewerkers maar ook voor medewerkers met een zekere anciënniteit. Hierdoor blijft het kennisniveau op peil of worden de vaardigheden verder bijgeschaafd. Dit komt ook ten goede aan de employability van de medewerkers.
- Binnen Vedior werd een departement ‘Senior Careers’ opgericht. Voor de uitbouw van deze divisie werd speciaal een 55 jarige werkloze aangeworven. Doelstelling is om de integratie van de 50 plussers op de arbeidsmarkt te bevorderen via sensibilisering van de personeelsverantwoordelijken. Anderzijds waakt deze medewerker ook over de employability van de oudere werknemers binnen Vedior zelf.
- Voor laaggeschoolden werd in Gent een Vedior Supplier Platform opgericht. Dit is een opleidingsinstituut (academy) waar laaggeschoolden worden opgevangen en bijscholing krijgen. Eenzelfde platform is gepland voor Antwerpen.
- Vedior werd door de VDAB als enige partner uit de privé-uitzendsector gekozen voor het begeleidingstraject waarbij moeilijk plaatsbare werklozen worden opgeleid, tewerkgesteld en begeleid. Momenteel werden reeds vele moeilijk plaatsbare werklozen begeleid en gereïntegreerd.
- Dit initiatief loopt naast “Instant A”, waar Vedior naast T-Interim, zich als enige privé speler inzet voor het integreren van jonge risicogroepen binnen de arbeidsmarkt. In de loop van 2006 werden gezien het succes twee nieuwe Instant A kantoren geopend.

### 2.4.3.2 Talent Management

Specifiek betreffende “Talent Management” klinkt het bij Vedior als volgt:

- Via de coachingsgesprekken, die een tweetal keer per jaar worden gehouden, worden potentials gedetecteerd in de organisatie. Deze medewerkers krijgen extra aandacht en afhankelijk van het niveau kunnen zij inschrijven voor managementopleidingen. Ook worden zij ingezet op diverse functies wanneer de situatie dit toelaat of vereist. Bijvoorbeeld bij afwezigheid van een verantwoordelijke.
- Voor bepaalde afdelingen op de hoofdzetel bestaat er een gestructureerd plan waardoor de medewerkers van deze afdelingen jaarlijks een paar weken worden ingezet in de agentschappen.
- Binnen het aanwervingsbeleid wordt er voorzien dat er systematisch medewerkers worden aangeworven die in wezen overgekwalificeerd zijn, met de bedoeling dat zij de activiteit leren kennen en zij snel kunnen ingezet worden van zodra zich een opportuniteit voordoet.
- Twee jaar geleden is Vedior gestart met Vedior HR Services. Dit is een nieuwe NV waarbinnen verschillende HR diensten worden verleend aan klanten (opleiding, outplacement, outsourcing, testing, assessment, veiligheid). Het was een bewuste keuze om geen acquisities te doen binnen deze HR domeinen maar hierop wel in te spelen via het HR beleid. Zodoende dat eigen medewerkers via een carrièreplan kunnen doorstromen naar deze bijkomende HR diensten. Binnen deze nieuwe diensten kunnen zij hun competenties verder ontwikkelen.
- Binnen de districten wordt er na verloop van tijd aan jobrotatie gedaan op het niveau van District Sales Manager (DSM). Dit laat toe dat zowel de DSM als de medewerkers kennis maken met een andere omgeving of met een andere aansturing.
- De interne mobiliteit bedraagt ongeveer 30%. Door de verandering van functie en/of omgeving wordt de employability van de medewerkers verhoogd. Bovendien werkt het motiverend en laat het de medewerkers toe nieuwe competenties te ontwikkelen. Medewerkers worden niet verplicht omdat Vedior ook rekening wil houden met de sociaal/familiale factoren.
- In de loop van 2006 werd er gestart met een zeer specifiek Development Program voor het middle management en dit in samenwerking met Quintessence.
- Via e-learning krijgen de medewerkers de gelegenheid om zowel vanop het kantoor als van thuis uit nieuwe zaken aan te leren. Dit gebeurt in samenwerking met GIVI.

### Lessen geleerd uit het telefonische interview met Vedior

- Mentoren en ervaren “free lance trainers” kunnen veel bijbrengen voor de organisatie.
- Potentials via de coachingsgesprekken gedetecteerd, kunnen ingezet worden op diverse functies wanneer de situatie dit toelaat of vereist.
- Contacten tussen Centrale en Regionale diensten kunnen versterkt en uitgebouwd worden door tijdelijke uitwisselingen.
- Vrijwillige Interne mobiliteit verhoogt de employability, werkt motiverend en laat medewerkers toe nieuwe competenties te ontwikkelen

## **2.4.4 INTERVIEW MET KAROLIEN GEELEN VAN JOBPUNT VLAANDEREN (31.08.2007)**

### **2.4.4.1 Situering**

De Vlaamse Overheid is een van de grotere werkgevers met een ruim takenpakket. Niettegenstaande het grootste deel van de rekrutering extern gebeurt, wordt interne werving in het ministerie gestimuleerd om het eigen personeel maximale doorgroeimogelijkheden te bieden.

### **2.4.4.2 Verruimde Interne Arbeidsmarkt (VIA)**

#### **2.4.4.2.1 Wat is de VIA?**

Op 18 februari 2002 werd van start gegaan met de uitbouw van een interne arbeidsmarkt binnen de Vlaamse overheid: de VIA (Verruimde Interne Arbeidsmarkt). De VIA vergroot de mobiliteit van de ambtenaren tussen de deelorganisaties van de Vlaamse overheid: het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (MVG), de 5 Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen (VWI) en 18 van de 23 Vlaamse Openbare Instellingen (VOI).

Door dit initiatief zijn personeelsleden in staat via een soepele procedure over te stappen van de ene naar de andere organisatie. In een eerste fase is de aanpak van de VIA vacaturegericht. Dit wil zeggen dat werknemers niet zelf kunnen solliciteren. Ze moeten reageren op een vacature die de vragende organisatie aanbiedt. In een latere fase zullen spontane sollicitaties mogelijk worden.

Daarnaast is enkel horizontale mobiliteit op de VIA mogelijk. Dit betekent dat personeelsleden alleen kunnen solliciteren voor vacatures van hetzelfde niveau en van dezelfde rang. Deze afscherming maakt het mogelijk dat werknemers die overstappen naar een andere organisatie hetzelfde loon kunnen behouden, evenals alle andere verworven rechten.

De VIA staat zowel open voor statutaire als voor contractuele ambtenaren. De realiteit geeft echter weer dat er vooral statutaire vacatures aangeboden worden en dat contractuele vacatures moeilijk opgevuld worden. Personeelsleden met een vervangingscontract komen niet in aanmerking voor de VIA-vacature. Er geldt namelijk een principe dat de werknemers een vergelijkbaar personeelsstatuut dienen te hebben van wat binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap gehanteerd wordt.

Sloganesk samengevat: in de komende jaren zal de klemtoon in het loopbaanbeleid verschoven worden van levenslange werkzekerheid naar levenslange inzetbaarheid.

#### **2.4.4.2.2 Publiciteit**

De vacatures worden bekend gemaakt op de VIA-vacaturesite. De geïnteresseerde personeelsleden kunnen op deze site actief op zoek gaan naar nieuwe functies. Momenteel biedt ook Vlimpers VIA-vacatures aan. Vanaf 1 mei 2004 wordt de VIA-site geïntegreerd in Vlimpers. Dit nieuw, modern en elektronisch vacature- en selectiebeheerssysteem zal eveneens de VIA-databank bevatten. Het vereenvoudigt de personeelsadministratie en is via het internet en het intranet van het ministerie makkelijk toegankelijk.

### 2.4.4.2.3 Afspraken

Tussen de deelnemende organisaties werden goede afspraken gemaakt, die ervoor moeten zorgen dat de procedures op een vlotte, transparante en professionele manier verlopen. Er werd een VIA-charter opgesteld waarin de deontologische basisprincipes van de VIA werden vastgelegd (objectiviteit, selectiedeskundigheid, betrouwbaarheid, discretie, kandidaat-vriendelijke aanpak, respect voor de regelgeving).

Men verbindt zich ertoe een aantal professionele en ethische normen in verband met werving, rekrutering en selectie na te leven. Er wordt gezorgd voor een goede ondersteuning van de overstappende werknemer om een vlotte overgang mogelijk te maken.

Deze werknemer moet volgens de regelgeving drie maanden na de selectiebeslissing de nieuwe functie vervullen. Dit betekent evenwel dat er in de afdeling waaruit de werknemer vertrekt een nieuwe vacature ontstaat (vacatureketen). Het afdelingshoofd kan deze openstaande betrekking eveneens intern opvullen langs de VIA of kan kiezen voor de externe arbeidsmarkt.

Personeelsverantwoordelijken zijn niet verplicht vacatures op te vullen langs de VIA. De keuze tussen de interne en de externe arbeidsmarkt gebeurt op basis van een afweging van de voor- en nadelen van beide rekruteringskanalen. Daarbij speelt de snelheid waarmee men over de nieuwe werknemer kan beschikken een rol, evenals de vereiste kennis en competenties voor de functie en de kostprijs van de werving en de selectie.

Alle organisaties hebben dezelfde hiërarchische niveaus en de eraan gekoppelde loonstructuur. Dit wijst op het belang van een vergelijkbaar personeelsstatuut van de werknemers. De organisaties zijn tot op zekere hoogte met elkaar verbonden door gemeenschappelijke regels en procedures en tussen de instellingen bestaan er regelmatige personeelstromen. Vanuit deze optiek kan er gesproken worden van een interne arbeidsmarkt.

### 2.4.4.3 Ontstaan

*De VIA kwam tot stand naar aanleiding van de personeelstevredenheids-onderzoeken die in het ministerie gevoerd worden. Daarbij werd duidelijk dat het personeel meer doorstroommogelijkheden wenst. Wanneer werknemers gemakkelijker van functie kunnen veranderen, vergroot de kans dat ze een functie uitoefenen die dicht aanleunt bij hun capaciteiten en interesses.*

Bovendien worden de opgebouwde rechten en financiële voordelen meegenomen bij de overgang van de ene deelorganisatie naar de andere. Dit alles heeft als gevolg dat de werknemers een grotere arbeidsmotivatie krijgen. Er is dus een kleiner risico om goede en ervaren arbeidskrachten aan de externe arbeidsmarkt te verliezen. Bovendien verloopt de rekrutering via de interne arbeidsmarkt sneller en goedkoper.

De VIA betreft namelijk een nieuw wervingskanaal waarlangs de deelorganisaties van de Vlaamse overheid beroep kunnen doen op een rekruteringspotentieel van (in principe) meer dan 30.000 personeelsleden die reeds vertrouwd zijn met de overheid. De nieuwe kandidaten zijn dus snel inzetbaar in vergelijking met werknemers van de externe arbeidsmarkt. De grote wervingspool vergroot bovendien de kans dat de vacature ingevuld wordt.

De VIA kan dus zowel voor de betrokken organisaties als voor de personeelsleden een win-win-situatie creëren. Daarom is het belangrijk dat alle partijen voldoende geïnformeerd worden over de VIA. Er werd dan ook een interne communicatie-campagne opgezet om de leidende ambtenaren attent te maken op de mogelijkheden en de voordelen van het nieuwe systeem. Om bij elke betrokken organisatie een voldoende breed draagvlak te creëren, is er eveneens een netwerk van VIA-contactpersonen actief.

#### **2.4.4.4 Hogere eisen aan flexibiliteit en competentie:**

Via het project Beter Bestuurlijk Beleid worden structuren en processen uitgetekend die een flexibele en slagkrachtiger organisatie moeten garanderen. Met competentie-management wil de Vlaamse overheid ervoor zorgen dat haar personeelsleden de expertise en vaardigheden in huis hebben om een excellente dienstverlening te leveren en te blijven leveren.

#### **2.4.4.5 Inzetbaarheid als 2<sup>e</sup> hoeksteen van loopbaan-beleid:**

Een opeenvolging van reorganisaties en de steeds nieuwe competentie-eisen die aan mensen gesteld worden, raken het loopbaanbeleid in zijn fundamenten. De tijd van de automatische loopbaanstappen is zo goed als voorbij. In de toekomst zal bewegen troef zijn, en die bewegingen zullen zelden tien jaar op voorhand te voorspellen zijn.

Uit recente onderzoeken, onder andere binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap blijkt dat lijnmanagers én personeelsleden dit al voorzien. Ze hechten veel belang aan interne doorstroming en mobiliteit. Inzetbaarheid zal, naast werk-zekerheid, de 2<sup>e</sup> hoeksteen worden van het loopbaanbeleid binnen de Vlaamse overheid.

Inzetbaarheid is het gemak waarmee mensen zich een andere professionele rol of een ander takenpakket eigen kunnen maken. Inzetbaarheid staat voor beweeglijkheid van individuen en organisaties, het tegenovergestelde van stagnatie.

Sloganesk samengevat: in de komende jaren zal de klemtoon in het loopbaanbeleid verschoven worden van levenslange werkzekerheid naar levenslange inzetbaarheid.

#### **2.4.4.6 Ontwikkeling en inzetbaarheid:**

Ontwikkeling is de sleutel tot een brede inzetbaarheid.

Medewerkers blijven aantrekkelijk voor de arbeidsmarkt – en dus breed inzetbaar – als ze de competenties in huis hebben waarom gevraagd wordt. Omdat de vraag evolueert en zichzelf na verloop van tijd een andere functie ambiëren, vergroot hun inzetbaarheid als zij een leven lang leren. Leren kan door een formele opleiding, maar gebeurt ook door de verschillende ervaringen die op de werkplekken worden opgebouwd (werkplekleren).

Een organisatie krijgt de medewerkers die ze verdient. Als ze investeert in ontwikkelingsgerichte HR-systemen en een structuur heeft zonder al te veel schotten, dan bevordert dat de beweeglijkheid. Omgekeerd maakt een organisatie die zichzelf niet ontwikkelt een grote kans dat de stagnatie en de immobiliteit onder haar medewerkers groot zullen zijn.

#### **2.4.4.7 Inzetbaarheid binnen een geïntegreerd personeels-beleid:**

Een cultuur van inzetbaarheid en bereidheid tot ontwikkelen is daarbij een van de kritieke succesfactoren.

Het volstaat dus niet om de veelbesproken inzetbaarheid van het personeel organisatorisch mogelijk te maken en daarbij de nodige ondersteunende instrumenten te voorzien; tevens moet aandacht besteed worden aan de creatie van een ‘cultuur’ die organisatiebrede inzetbaarheid van personeelsleden als een positief principe vooropstelt, zowel op individueel niveau (bereidheid tot deelname aan die interne arbeidsmarkt en zichzelf blijven ontwikkelen) als op het niveau van het lijnmanagement (constructieve omgang met personeelsverloop binnen de brede organisatie, desnoods met de nodige incentives). Een niet aflatende interne communicatie en sensibiliseren zijn dan ook onmisbare begeleidende maatregelen. Ook vorming en competentieontwikkeling spelen een cruciale rol.

#### **2.4.4.8 Ondersteuning door de leidinggevende:**

Uit onderzoek blijkt dat de betrokkenheid van sleutelfiguren een grotere invloed heeft op een duurzame functieverandering dan de technische invulling van een loopbaantraject. Leidinggevendens zijn zulke sleutelfiguren.

Dat leidinggevendens betrokken worden bij een traject van loopbaan-begeleiding lijkt daarom een evidentie. Minder evident is dat zij de begeleiding ook daadwerkelijk op zich nemen, al was het maar vanwege de tijdsbesteding die loopbaanbegeleiding vraagt. Vaak wordt de begeleiding zelf uitbesteed aan interne of externe HR-professionals.

#### **Lessen geleerd uit het telefonisch onderhoud met de Vlaamse Overheid**

- Intern recruterens is sneller en goedkoper.
- Meer doorstroommogelijkheden vergroten de motivatie van de werknemers.
- Een communicatiecampagne kan leidinggevendens sensibiliseren
- Steun door leidinggevendens is onontbeerlijk

## 2.4.5 INTERVIEW MET DE HEER JAN WILLEMS VAN SPOOR 21, VLAAMSE DIENST VOOR ARBEIDSBEMIDDELING (VDAB) (25.09.2007)

### 2.4.5.1 Hefboommoment : “de blauwdruk”

#### 2.4.5.1.1 Historiek van de blauwdruk

De blauwdruk. De VDAB diende met 20 % zijn personeel af te slanken gelet op de bezuinigingsmaatregel van de Vlaamse Regering. De toenmalige Administrateur– generaal Y. Bostyn stelde de overheid toen voor dit niet te doen, maar in ruil 20 % meer werk te verrichten. Dit voorstel werd aanvaard. De vakbonden waren vanzelfsprekend tevreden. Een hervorming drong zich echter op, teneinde de gedane belofte na te komen. De ontwikkeling van het nieuw project en de implementatie gebeurden tussen 1995 en 1998.

#### 2.4.5.1.2 Start van goedlopende mobiliteit

De beroepsopleiding en de bemiddeling werden geïntegreerd in één dienst, de trajectbegeleiding. De slogan was: *de juiste man op de juiste plaats*. Op het vlak van HRM werd toen een klik gemaakt die tot vandaag voelbaar blijft en zijn vruchten afwerpt. Van personele immobiliteit tot een vrij grote mobiliteit en bereidheid van het personeel in alle richtingen. De blauwdruk was dus de start van een goedlopende mobiliteit.

#### 2.4.5.1.3 Logica van de blauwdruk

Alle betrekkingen werden opengesteld. Wie zijn job wou behouden diende dus ook voor zijn eigen job te solliciteren. Dit gebeurde op de eerste plaats op basis van de interesses van het personeel. De gehele operatie werd gestuurd via het intranet waar alle personeel bereikt werd en waar men via een doorclicksysteem telkens de functiebeschrijving kan raadplegen van een job.

Nadat de personeelsleden hun interesses hadden kenbaar gemaakt waren de regionale directeuren aan zet om met deze keuzes iets te doen. Uiteindelijk bleven zo'n 80 % à 90% van de werknemers op hun vorige functie zoals ze zelf verkozen. De diensthoofden werden op die manier in hun verantwoordelijkheid gekend. De diensthoofden hebben een veel beter inzicht in het kunnen van het lokaal personeel, dan een centrale dienst.

Inmiddels worden de dossiers van de personeelsleden die in een lokale dienst werken, ook lokaal beheerd. Er werd een directeuren/(diensthoofden)–vergadering bijeen geroepen om de probleemgevallen te bespreken: personeelsleden die niemand wou, diensten die dreigden leeg te lopen enzoverder. Onder elkaar werden dus afspraken gemaakt en er werd vanuit de centrale werkgroep een afspraak gemaakt dat indien iemand zijn beslissing tot wijziging kreeg, deze na een redelijke termijn van drie maand diende uitgevoerd te worden met de erbij horende oplossing voor de dienst van vertrek.

Er was een managementteam dat erg kort op de bal kon spelen. Er was een erg goede ICT–ondersteuning en een goede communicatie, die erg belangrijk is bij een dergelijk grootschalig veranderingsproject. De administrateur generaal is ook overal ter plekke geweest om het project toe te lichten aan het personeel. De logica van de blauwdruk is dan later verder doorgetrokken; Mensen bewust keuzes laten maken voor een betrekking volgens onderstaand schema:

- Alle betrekkingen eerst verplicht intern openstellen
- Dan openstellen voor de Vlaamse begeleidingscel
- Dan openstellen voor de vrijwillige mobiliteit binnen de Vlaamse administratie
- Dan pas extern recrutereren

Er kan ook nog worden opgemerkt dat de Vlaamse Overheid de “herplaatsing” kent. Dit ten gevolge van herstructurering en bij probleemgevallen

#### **2.4.5.2 Personeelsformatie van de VDAB**

De personeelsformatie van de VDAB bestaat wel voor een belangrijk deel uit hoger geschoolden. Zo’n 575 van de 5000 personeelsleden zijn van niveau A. Ruim 2700 personeelsleden zijn van niveau B.

#### **2.4.5.3 Competentiebeheersysteem**

Er werden op basis van eerder gedragsmatige aspecten, competentieprofielen geschreven (vanuit Jan Willems, de geïnterviewde, zijn vroegere assessment-ervaring). Dit leverde een reducering op van 150 takenpakketten tot 30 competentiefamilies

#### **2.4.5.4 Evaluatiesysteem**

Het evaluatiesysteem (via elektronisch dossier) van de VDAB is geënt op het “woordenboek”, dat het aantal gebruikte formuleringen beperkt en het systeem begrijpelijker en meer leesbaar maakt voor iedereen

#### **2.4.5.5 Callcenter**

Het callcenter bestaat uit specifiek opgeleide telefonisten, met een goede informatica ondersteuning. Callcenterscripts worden ge-updated door op de callcentervloer aanwezige specialisten, met meer kennis van zaken over specifieke onderwerpen

#### **Lessen geleerd uit het gesprek bij de VDAB**

- Communicatie en ICT zijn erg belangrijk bij een grootschalig veranderingsproject, evenals een management-team dat kort op de bal speelt.
- Trajectbegeleiding is een instrument om de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen.
- Recrutereren onder RVP-internen verdient de voorkeur. Indien dit niet mogelijk is, valt het aan te bevelen eerst te recrutereren onder “overheidsdienst-externen” (zijnde bijvoorbeeld ambtenaren van andere Rijksdiensten, FOD’s, POD’s,...) alvorens zich te wenden tot “niet-overheids-externen”.

## **2.4.6 INTERVIEW MET KAROLIEN VANNESTE VAN ALPRO SOYA HUMAN RESOURCES DEPARTMENT (31.08.207)**

Alpro Soja is een groot voedingsbedrijf, waarbinnen interne mobiliteit voor een stuk beschouwd wordt als middel om de personeelsbinding te versterken.

### **2.4.6.1 Verschillende graden van interne mobiliteit en de individuele groei**

Reactief of pro-actief.

- **Reactief:** Wachten op vacatures alvorens iemand over te plaatsen of te bevorderen
- **Pro-actief:** Biedt kansen voor *zeer belangrijke individuen*, beweegt hen in verschillende gebieden van deskundigheid om hen op kritische posities voor te bereiden. De trainingstrajecten en het competentie management zijn essentieel.

### **2.4.6.2 Waarom interne mobiliteit bevorderen?**

Interne mobiliteit wordt beschouwd als life-time learning en een waarborg van de employability, zijnde de bruikbaarheid op de arbeidsmarkt of binnen een specifieke organisatie

Pro-actieve interne mobiliteit en loopbaanplanning verzekert de continuïteit van kritische posities/domeinen binnen Alpro Soja. Door de reputatie als uitdagende en stimulerende werkplaats te verbeteren, zet de werkgever zich op de kaart zetten, om betere werknemers aan te trekken. De gemotiveerdheid van het personeel vertaalt zich in een bindingseffect. De werknemers worden zich ook bewust van hun interne „bruikbaarheid“ of employability.

### **2.4.6.3 Invloedsfactoren**

Invloedsfactoren zijn factoren die werknemers en het arbeidsklimaat beïnvloeden:

De volgende factoren zijn zeer relevant voor het loyaliteitsbeleid van de organisatie:

Aandacht en erkenning door de leiders; Reactie van leiders bij kritieke gebeurtenissen; Het rolmodel en raadgevingen van leiders

### **2.4.6.4 Valkuilen**

De valkuilen voor de interne mobiliteit kunnen als volgt worden omschreven: De managers willen hun goede werknemers niet verliezen; De “probleemgevallen” worden doorgegeven van één afdeling naar een andere; Als de interne kandidaten voor een bepaalde positie een zeer verschillende voorgaande ervaring en achtergrond hebben, dan is de opleidingsperiode vrij intensief. Alpro dient er dan ook van uit te gaan dat niet elke doorschuifbeweging uitvoerbaar is. Een inflexibel plan dat niet is aangepast aan de bedrijfsbehoeften en de capaciteiten van de betrokken mensen, is te vermijden. Loopbaanplanning leidt tot

verwachtingen. Het is moeilijk om de timing te voorspellen. Dit kan resulteren in het verlies van medewerkers.

#### **2.4.6.5 Stand van zaken bij Alpro Soja**

Alpro Soja is een groeiend bedrijf met heel wat in te vullen vacatures. Alpro wierf heel wat het jonge, ambitieuze en hard werkenden aan. De vraag is nu wat Alpro Soja hen kan aanbieden?

Er bestaat geen loyaliteitsprobleem bij de zogenaamde blauwe of witte kragen, maar wel binnen de “management population”. Alpro Soja heeft reeds een vrij groot aantal werknemers die met succes horizontaal of verticaal intern mobiel geweest zijn, maar die wegens gebrek aan communicatie vinden dat Alpro onvoldoende loopbaan-planing en interne mobiliteit te bieden heeft.

De bestaande functies worden complexer en omvangrijker. Dit voert de kunstmatige druk op bevorderingen op, omdat het Alpro Soja ontbreekt aan een snelle loopbaanevaluatie (carrière ladders) en een concurrerentieel salarissysteem.

Tot hiertoe was het **lijnmanagement** niet erg gebrand op interne mobiliteit, gezien de hoge werkbelasting en de vele projecten. De voorkeur voor externe en ervaren werknemers primeert boven het kiezen voor interne onervaren werknemers.

**Werknemers** op hun beurt, zijn voorzichtig om van hun belangstelling voor een andere functie blijf te geven. “Mijn manager zal denken dat ik niet meer gemotiveerd ben voor mijn huidige baan”, is een regelmatig gehoorde opmerking.

Tot hiertoe werden de individuele “carrière-ambities” niet opgevolgd door het lijnbe-heer en het Human Resources Management. Er is een lage geloofwaardigheid aan-gaande de intenties op dit gebied.

De managers hebben goede bedoelingen en brengen interne oplossingen aan. Deze zijn echter niet voldoende gestructureerd of gecoördineerd. Alpro mist loopbaanplan-ning en handelt te reactief, zelfs voor lang op voorhand gekende toekomstige ope-ningen.

Elke economische sector heeft een LT strategie, maar het organisatorische concept is niet duidelijk. Bijvoorbeeld: LT pro-actieve trainingsprogramma’s worden georga-niseerd wanneer de investeringen worden gepland (nieuwe fabrieken, verkoopkrach-ten, enzoverder...)

De nadruk ligt teveel op de binding van de werknemers door het beloningselement.

KPI balanced score card: verplichting om 33% van de vacatures door interne kandidaten op te vullen: Een doel van 33% interne mobiliteit is echter *te ambitieus*, wetende dat Alpro Soja momenteel geen actief beleid van interne mobiliteit heeft.

#### **Lessen geleerd uit het telefonisch interview met en de documentatie van Alpro Soja**

- De gemotiveerdheid van het personeel vertaalt zich in een bindingseffect.

- Organisaties kunnen de verbondenheid van hun werknemers niet langer beschouwen als een gegevenheid, zij moeten die verdienen.
- Interne mobiliteit kan worden beschouwd als life-time learning en een waarborg van de employability.
- Pro-actieve interne mobiliteit en loopbaanplanning kunnen de continuïteit van kritische posities/domeinen binnen een organisatie verzekeren.
- Voor de leiders is een invloedrijke rol en voorbeeldfunctie weggelegd binnen het veranderingsproces.

### 3 Uitwerken van het advies

#### 3.1 Inleiding : Mogelijke actielijnen om de interne mobiliteit te vergroten :

Op basis van de gesprekken die wij hadden in en buiten de RVP én de theorie doen wij een voorstel van actieplan.

Eerder dan één strategie voor te leggen hielden wij er aan een aantal actielijnen voor te leggen. Eigenlijk gaat het over een reeks van scenario's die afzonderlijk of gezamenlijk kunnen toegepast worden. Al naar gelang van het moment, de noodzaak of de opportuniteit die zich binnen de RVP voordoet kan de organisatie op die manier bewust strategische keuzes maken uit de hier voorgestelde lijnen.

De eerste 7 actielijnen zijn gericht op het procesmatig invoeren van interne mobiliteit. Dezelfde soort acties komen terug in de verschillende actielijnen. Dit komt doordat deze acties door hun specificiteit meerdere doelen kunnen helpen realiseren.

De 8<sup>ste</sup> actielijn omvat een aantal quick wins om de tendens van interne mobiliteit te zetten.

Niet voor alle functies en ook niet voor alle medewerkers is interne mobiliteit de oplossing, wenselijk of realiseerbaar.

De actielijnen zijn de volgende:

1. Polyvalente medewerkers ontwikkelen
2. Sensibiliseren, activeren en ondersteunen van het lijnmanagement
3. De mobiliteit uit noodzaak
4. Reglementering
5. Loopbaanontwikkeling
6. De regionale kantoren
7. Cultuurverandering realiseren
8. Quick wins

De actielijnen worden op de volgende pagina's verder uitgewerkt:

1. Definitie: wat bedoelen we ermee, wanneer (met oog op wat men wil realiseren) deze actielijn toepassen, wat is het motief (de waaromvraag?)
2. De beoogde doelstelling(en) van de actielijn, m.a.w. welke resultaten verwachten wij ervan?
3. Opsomming van de concrete acties in het voorgestelde scenario en een beschrijving ervan:
  - omschrijving van de stap
  - wie doet wat

## 3.2 Actieplan :

### 3.2.1 POLYVALENTE MEDEWERKERS ONTWIKKELEN

#### 3.2.1.1 Definitie:

De RVP heeft om verschillende redenen behoefte aan polyvalente medewerkers. Polyvalentie verhoogt de inzetbaarheid van de medewerkers bv bij piekmomenten, braindrain door pensionering of verlaten van de organisatie.

#### 3.2.1.2 Doelstelling:

Medewerkers vormen die meer polyvalent inzetbaar zijn. Medewerkers vormen ook die een breder zicht hebben op hun werk dan de stereotype taak die ze tot nog toe uitvoerden. Het “bandwerk” doorbreken en de personeelsleden sterker betrokken maken met het product van de organisatie. De medewerkers blijvend gemotiveerd houden. De medewerkers laten ondervinden dat bepaalde taken ook anders kunnen uitgevoerd worden.

#### 3.2.1.3 Concrete acties :

- **Polyvalentie starten op dienstniveau :**

##### Omschrijving :

Polyvalentie ontwikkelen moet ergens starten. Zoals met vele zaken kan je best kleinschalig starten, zeker als je op langere termijn een cultuurwijziging wil creëren. Wij baseren ons op de goede praktijken bij Alpro (meer specifiek dan inzake jobrotation) en bij usg-people, maar ook binnen de RVP zelf bv. de dienst boekhouding, waar wij toch een mooi voorbeeld leerden kennen van het ontwikkelen van polyvalentie onder de medewerkers van één dienst. De aangewende methode is deze van de geleidelijkheid: niet onmiddellijk alle medewerkers alle taken op de dienst toevertrouwen, de taken stapsgewijs opbouwen. Ook nieuwe medewerkers dienen zich naast de ontwikkeling als specialist geleidelijk in te werken in de andere materies die behandeld worden op de dienst.

In bepaalde gewestelijke kantoren lijkt ons de betrokkenheid van de medewerkers bij dossiers ook groter, dankzij de polyvalente functie, dan op specifieke productiediensten in de Zuidertoren. De medewerkers zijn hier immers van begin tot einde verantwoordelijk over een toekenningsdossier.

##### Wie doet wat?

Het is duidelijk dat de leidinggevenden hier een erg belangrijke rol te spelen hebben. Zij dienen overtuigd van de voordelen die dit te bieden heeft voor de goede werking en de continuïteit van hun dienst. Zij moeten immers deze polyvalente werkwijze op gang trekken en begeleiden. De medewerkers genieten van een ruimere visie op hun werk en kunnen aan zelfontplooiing doen. Hun betrokkenheid op het afgeleverde product van hun dienst wordt groter.

- **Het doorvoeren van polyvalentie op niveau van verwante jobs of binnen functiefamilies (jobclustering)**

Omschrijving: Wij stelden vast dat men ook bij Alpro bv de weg der geleidelijkheid volgt en dat men in dit bedrijf de jobs waarbinnen een zekere rotatie (makkelijker) realiseerbaar is virtueel geclusterd heeft. Men dient immers realistisch te blijven en stellen dat :

- niet van elke medewerker dezelfde polyvalentie kan verwacht worden
- het ook voor de organisatie niet wenselijk is dat zomaar iedereen op gelijk welk moment van stoel verandert.

Ook binnen de RVP is een groot deel van de functie-inhoud van verschillende diensten gelijk. Op basis hiervan is zeker voor verschillende functies een clustering mogelijk.

Wie doet wat?

Het zal duidelijk zijn dat er moet geïnventariseerd worden welke jobs gelijkaardige competenties vereisen. Hier kan makkelijk jobrotatie gerealiseerd worden. De clustering kan uitgevoerd worden binnen een multidisciplinair samengestelde werkgroep onder leiding van een HR deskundige.

Deze manier van werken heeft als bijkomend voordeel dat er aan netwerking wordt gedaan. De medewerkers krijgen daardoor eveneens een realistisch zicht op hun mutatiemogelijkheden en leren dat ook zij eventueel inzetbaar zijn op een andere dienst.

- **Loopbaanplanningen maken**

Omschrijving:

Loopbaanontwikkeling geeft de organisatie de kans om haar potentieel aan medewerkers doelmatig in te zetten en geeft de medewerker de kans om zich te focussen op zijn loopbaan. (zie 2.3.3.)

De ontwikkelcirkels zijn een ideaal instrument om uitvoering te geven aan loopbaanplannen.

Wie doet wat?

Hier is zowel de medewerker zelf, zijn leidinggevende (als coach) en de HR-dienst aan zet. De leidinggevende is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van zijn medewerkers. De HR-dienst coördineert en ontwikkelt tools. Een overleggroep onder leiding van de HR-afdeling is nodig om een homogene toepassing te verzekeren.

Het directiecomité geeft aan welke koers de RVP de volgende jaren zal varen en welk soort medewerker hiervoor nodig is.

- **Polyvalentie inschrijven in de functiebeschrijvingen**

Omschrijving:

In de functiebeschrijvingen die wij onderzochten viel het ons op dat van de meeste medewerkers flexibiliteit verwacht wordt, doch dat in geen enkele functiebeschrijving polyvalentie of op zijn minst een beperkte vorm daarvan voorkomt, met uitzondering van de functie van hulparbeider van wie wordt verwacht dat “hij alle werk aanvaardt”.

Wie doet wat?

Wij denken dat voor de meeste functies de verwachte polyvalentie op z'n minst dient ingeschreven te worden in de functiebeschrijving als eerste aanzet voor de medewerkers om iets aan de honkvastheid te gaan doen. Het feit dat (bijna) elke medewerker een nieuwe functiebeschrijving in ontvangst neemt waarin enkel één wijziging is opgenomen zal voor hem of haar mogelijk de aanzet betekenen om eens na te denken over andere mogelijkheden binnen de organisatie. Polyvalentie opnemen in de functiebeschrijving is een duidelijk signaal vanuit de top. Deze eenvoudige actie kan de negatieve connotatie rond interne mobiliteit opkrikken.

De overhandiging van de nieuwe functiebeschrijving met de nadruk op polyvalentie dient te gebeuren tijdens een gesprek met de leidinggevende. Op die manier krijgt eenieder de kans zijn rol binnen de organisatie te bekijken. Hiervan wordt verslag gemaakt door de leidinggevende aan de HR-dienst (in het kader van de ontwikkelcirkels). Het rapport is in eerste instantie een middel voor de leidinggevende om zijn medewerkers zo mensgericht mogelijk aan te sturen.

- **De medewerkers van de kwaliteitscontroledienst (zie kennismaking met het Gewestelijk kantoor Vlaams Brabant) op regelmatige basis laten bijspringen op het terrein zodat hun kennis op pijl blijft en daardoor bijkomende productiecapaciteit biedt aan de Gewestelijke kantoren of aan specifieke centrale diensten.**

Omschrijving:

Nadat wij het gewestelijk kantoor van Antwerpen en Vlaams Brabant bezochten groeide bij ons het idee dat het misschien goed is om de medewerkers van de nog recent ontwikkelde kwaliteitscontroledienst op regelmatige basis te laten terugkeren naar de werkvloer om er, op een praktische manier, kennis te nemen van de wijzigingen in de regelgeving. Tegelijkertijd kunnen zij, zij het op tijdelijke basis, het gebrek aan personeel opvangen bij de grote gewestelijke centra die met een bezettingsproblematiek kampen.

Wie doet wat?

Samenwerking tussen de dienst HR en de betrokken diensten.

- **Vooral werk maken van het doorbreken van monotone uitvoerende taken. (zie 2.3.4.1.)**

Omschrijving:

Binnen de RVP bestaan er een reeks van erg uitvoerende en monotone taken. Wij werden keer op keer geconfronteerd met de specialiteiten waar alle medewerkers mee bezig zijn en met het feit dat hun expertise pas is opgebouwd na een drietal jaar. We menen echter dat men hierin niet mag overdrijven. Een mooi voorbeeld kan bv. het contactcenter zijn waar mensen opgedeeld worden in het schriftelijk of het telefonisch behandelen van vragen van het publiek. Zowel de telefonistes van het callcenter als de redacteurs die de schriftelijke antwoorden behandelen hebben allemaal een ruime algemene kennis. Hier kan men onmiddellijk jobrotaties of mixed fonctions doorvoeren.

Wie doet wat?

De leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor taakverruiming in te voeren.

De dienst HR dient bij de selectie van nieuwe medewerkers belang te hechten aan flexibiliteit en polyvalentie.

### **3.2.2 SENSIBILISEREN, ACTIVEREN EN ONDERSTEUNEN VAN HET LIJNMANAGEMENT**

#### **3.2.2.1 Definitie:**

Leidinggevendens hebben niet alleen een voorbeeldfunctie op hun dienst, maar zij hebben ook een cruciale rol in het realiseren van veranderingen en in het motiveren van hun medewerkers. Het komt ons voor dat de leidinggevendens binnen de RVP in vele gevallen erg protectionistisch hun dienst beheren en hierdoor, daarom niet bewust, hun medewerkers en de organisatie ontwikkelingskansen ontnemen. Niet enkel hun medewerkers, doch ook de werking van hun volledige dienst zou er wel bij varen indien leidinggevendens het beheer van hun dienst minder als een eiland, doch meer als een radertje binnen het geheel van de RVP zouden opvatten. Het eigen belang van de dienst, met name het behouden van het (aantal) eigen personeel, en het behalen van de vooropgezette productiecijfers van de eigen dienst, primeert in vele gevallen op het dienen van de organisatie om gezamenlijk het doel te behalen.

#### **3.2.2.2 Doelstelling:**

De leidinggevendens een actieve rol geven in het gewenste beleid van interne mobiliteit en de mentaliteit van koninkrijken doorbreken.

De leidinggevendens ondersteunen in hun taak als leidinggevende en hun rol als communicator van de organisatie- en individuele doelstellingen.

#### **3.2.2.3 Concrete acties:**

- **Loopbaanplanningen maken**

##### Omschrijving:

Reeds in de vorige actielijn kwam deze actie reeds ter sprake, wij herhalen hier dan ook wat hiervoor reeds werd geschreven over dit onderwerp.

Loopbaanontwikkeling geeft de organisatie de kans om haar potentieel aan medewerkers doelmatig in te zetten en geeft de medewerker de kans om zich te focussen op zijn loopbaan. (zie 2.3.3.)

De ontwikkelcirkels zijn een ideaal instrument om uitvoering te geven aan loopbaanplannen.

##### Wie doet wat?

Hier is zowel de medewerker zelf, zijn leidinggevende (als coach) en de HR-dienst aan zet.

De leidinggevende is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van zijn medewerkers. De HR-dienst coördineert en ontwikkelt tools. Een overleggroep onder leiding van de HR-afdeling is nodig om een homogene toepassing te verzekeren.

Het directiecomité geeft aan welke koers de RVP de volgende jaren zal voeren en welk soort medewerker hiervoor nodig is.

- **Mensen proactief screenen op interesses en competenties om via opleiding polyvalentie en interne inzetbaarheid te verhogen (inventarisatie van het potentieel van medewerkers)**

Omschrijving:

Op basis van de kennis van de mogelijkheden en de interesses van zijn eigen personeel kan de leidinggevende in de eerste plaats een goede inschatting maken over de verdere mogelijkheden van zijn medewerkers binnen de RVP. Het zou goed zijn dat deze inventarisatie op dienstniveau gecentraliseerd wordt in een databank op het niveau van bv. de dienst werving en selectie (bv databank ontwikkelcirkels verder uitbouwen).

Inspirerende voorbeelden uit de praktijk :

- interne sollicitantenbank bij het stadsbestuur Gent
- blauwdrukoperatie van de VDAB
- inventarisatie van menselijk kapitaal bij Alpro

Wie doet wat?

De leidinggevendenden verzamelen de gegevens bestemd voor het databestand op het niveau van de dienst HR.

- **Het aanwenden van de ontwikkelcirkels**

Omschrijving:

Ontwikkelcirkels spreken voor zich. Ze zijn er om de organisatie haar doelstellingen te laten realiseren en ook om de medewerkers ertoe aan te zetten zichzelf te ontplooien.

Dit instrument ondersteunt de leidinggevende in zijn rol als coach.

Wie doet wat?

De (her)activering van dit beleidsinstrument is duidelijk een taak van het Directiecomité. De leidinggevendenden dienen gewezen te worden op het belang van de ontwikkelcirkel én geëvalueerd op het gebruik ervan.

In het kader van de ontwikkelcirkels dienen de medewerkers aangezet te worden om, in overleg met hun chef, een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) op te stellen. De medewerker wordt hierop geëvalueerd.

Hier is duidelijk een taak weggelegd voor de leidinggevende en hun medewerkers. Ook de opleidingdienst dient hierbij betrokken te worden om de POP's effectief te helpen realiseren.

- **Mensen erop aanspreken waarom zij niet postuleren voor een zich voordoende opportuniteit**

Omschrijving:

Verder bouwend op de voorgaande actie lijkt het ons ook evident dat een leidinggevende zijn medewerkers aanspreekt op het feit dat zij een logische stap in hun verdere ontwikkeling niet zetten wanneer daar nochtans een mogelijkheid voor bestond. Tijdens ons onderzoek van andere organisaties stelden wij vast dat dergelijke gesprekken daar wel aan de orde zijn.

Wie doet wat?

Op de eerste plaats zijn hier terug de leidinggevende en de medewerker zelf aan zet.

- **Interne jobday's organiseren**

Omschrijving:

Wij denken hier op de eerste plaats aan het aanbieden van de mogelijkheid aan de medewerkers om kennis te maken met het werk dat de andere diensten binnen de RVP doen. Het zit reeds een stukje vervat in de stage van de niveau's A.

Door middel van interne jobdays krijgt de medewerker een ruimere blik op wat zijn organisatie allemaal doet en waar zijn radertje zich situeert binnen het geheel van de RVP. Anderzijds kan een dergelijke jobday de medewerkers zijn interesse wakker maken om zich kandidaat te stellen voor een functie op een andere dienst.

Wie doet wat?

De HR dienst (divisie interne communicatie) kan de jobday's best organiseren en bekend maken. De leidinggevenden en de medewerkers stellen hun dienst voor aan het interne publiek.

- **Communiceren van succesverhalen**

Omschrijving:

De leidinggevenden in hun goede praktijken ondersteunen en zo andere leidinggevenden aanzetten tot dezelfde praktijken.

Wie doet wat?

De dienst interne communicatie kan instaan voor het voeren van de campagne en het in 'the picture' zetten van de interne goede praktijken op dit vlak.

- **Intern werven**

Omschrijving:

De hiervoor reeds beschreven inventarisatie van het menselijk kapitaal van de (verschillende diensten van de) RVP dient uiteindelijk te leiden tot het door de leidinggevenden te ontwikkelen attitude om eerst op de interne arbeidsmarkt te gaan zoeken naar gepaste kandidaten.

Intern werven kan door :

- informeel overleg tussen de leidinggevenden van twee diensten en de kandidaat
- intern sollicitantenbestand bij de dienst HR

(cfr. Het intern sollicitantenbestand van de stad Gent)

Wie doet wat?

Leidinggevenden dienen aangemoedigd te worden een stuk zelfstandiger op te treden inzake het invullen van vacatures binnen hun dienst. De HR-afdeling stel de spelregels op en handelt de interne werving af.

- **Themaworkshops voor leidinggevenden**

Omschrijving

De leidinggevenden hebben nood aan ondersteuning in hun nieuwe rol als coach van de medewerker en veranderingsmanager. Vandaar zijn opleidingen in diverse thema's noodzakelijk: communicatie, conflicthantering, veranderingsmanagement, ontwikkelingsgesprek, teamwerk, conflicthantering...

Wie doet wat

De HR-afdeling en de opleidingsdienst zijn de organisatoren.

- **Leidinggevende capaciteit aanwerven en ontwikkelen**

Omschrijving

De RVP heeft nood aan leidinggevende vaardigheden om haar veranderingen te realiseren. (Potentiële) leidinggevendenden dienen hierop dan ook gescreend bij aanwerving. Bestaande leidinggevendenden volgen opleidingen na vaststelling van concrete noden. Zij worden op deze vaardigheden eveneens geëvalueerd.

Wie doet wat

De HR-afdelingen en de opleidingsdienst zijn de organisatoren.

- **Functiebeschrijvingen leidinggevendenden aanpassen**

Omschrijving

Gevolgd gevend aan het vorige punt dienen de sociale vaardigheden opgenomen te worden in de functiebeschrijvingen van de leidinggevendenden.

Wie doet wat

De HR-afdeling doet hier het nodige.

- **Structureel overleg tussen leidinggevendenden**

Omschrijving

Tussen de leidinggevendenden van diverse diensten, bv directeurs regionale kantoren, dient er overleg georganiseerd te worden. Ook werkoverleg binnen de dienst is aan te bevelen.

Wie doet wat

Manager van de dienst en zijn leidinggevendenden

- **HR- KPI's maken**

Omschrijving:

Het ontwikkelen van HR-KPI's geeft het management de mogelijkheid om ook op dit terrein te sturen en te evalueren.

Wie doet wat?

Het directiecomité stelt de KPI's op.

### 3.2.3 DE INTERNE MOBILITEIT UIT NOODZAAK

#### 3.2.3.1 Definitie:

Door de invoering van de informatisering binnen de RVP vallen een aantal taken weg in de nabije toekomst. Anderzijds wordt de informatieopdracht belangrijker en dient deze op een adequate manier te worden uitgevoerd.

#### 3.2.3.2 Doelstelling:

De titularissen van de door de informatisering bedreigde functies andere kansen bieden binnen de organisatie op een plaats waar zij hun ervaring enerzijds nuttig kunnen aanwenden en waar anderzijds de nieuwe opdracht ligt voor de RVP.

#### 3.2.3.3 Concrete acties:

- **Shortlists opstellen van mensen die in aanmerking komen voor andere functies**

Omschrijving:

Voor bepaalde functies of voor bepaalde functiefamilies kan je een lijst aanleggen van interne medewerkers die voor de uitoefening ervan in aanmerking komen.

Wie doet wat?

Hier is een belangrijke taak weggelegd voor de dienst HR (bv databank waaruit shortlists kunnen worden gegenereerd). Wanneer het gaat om een screening van talent zijn natuurlijk ook de leidinggevenden aan zet. Zij worden hier ook aangesproken in hun rol van ontwikkelaar van talenten.

- **Intern groeibeleid**

Omschrijving:

De voorbeelden van Alpro en USG people zijn op dit vlak een stuk onze inspiratiebron om waardevolle medewerkers aan de organisatie te binden.

Er dient een mogelijkheid te worden voorzien waarbij medewerkers zich op vrijwillige basis kunnen verrijken in een (management)materie.

Wie doet wat?

Het Directiecomité zet de grote lijnen uit over wie haar ‘nieuwe medewerker’ is en de dienst HR concretiseert. In het kader van de ontwikkelcirkels merkt de leidinggevende de nood aan persoonlijke groei op en coached zijn medewerker in deze groei. De opleidingsdienst voorziet een volwaardig opleidingsprogramma. De medewerker stelt zich vrijwillig kandidaat.

- **Doorbreken van monotone uitvoerende taken**

Omschrijving:

Binnen de RVP bestaan er een reeks van erg uitvoerende en monotone taken. Wij werden keer op keer geconfronteerd met de specialiteiten waar alle medewerkers mee bezig zijn en met het

feit dat hun expertise pas is opgebouwd na een drietal jaar. We menen echter dat men hierin niet mag overdrijven. Een mooi voorbeeld kan bv. het contactcenter zijn waar mensen opgedeeld worden in het schriftelijk of het telefonisch behandelen van vragen van het publiek. Zowel de telefonistes van het callcenter als de redacteurs die de schriftelijke antwoorden behandelen hebben allemaal een ruime algemene kennis. Hier kan men onmiddellijk jobrotaties of mixed fonctions doorvoeren.

#### Wie doet wat?

De leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor taakverruiming in te voeren.

De dienst HR dient bij de selectie van nieuwe medewerkers belang te hechten aan flexibiliteit en polyvalentie.

Een werkgroep, onder leiding van de HR-afdeling, maar samengesteld uit leidinggevenden/sleutelfiguren van de verschillende afdelingen waar dergelijke monotone taken worden uitgevoerd kan een forum bieden om de zuivere eenzijdige taakverdeling te doorbreken.

- **Aanbieden van een aangepast omscholingsbeleid**

#### Omschrijving:

Wanneer men voorziet dat de taken van een groep van medewerkers door de informatisering zullen wegvallen kan de RVP dit menselijk potentieel voor andere taken inzetten. Het gaat hier over een groep van medewerkers die reeds een ruime kennis hebben van de RVP als organisatie, maar specifieke opleidingsbehoeften hebben in het vervullen van een nieuwe functie. Een functie die in dezelfde dienst kan vervuld worden of op een andere dienst. Deze medewerkers dienen ernstig gescreend te worden op hun mogelijkheden.

#### Wie doet wat?

Eerst en vooral dienen de leidinggevenden, met ondersteuning van de HR-afdeling, op zoek te gaan naar de profielen die wegvallen. De HR-afdeling zal hier een krachtige zweepfunctie moeten vervullen. De leidinggevenden zullen niet vlug geneigd zijn personeel prijs te geven. De HR-afdeling beschrijft mogelijks nieuwe functies en toetst de competenties van de betrokken medewerkers. De opleidingsdienst zal gepaste opleidingen voorzien om deze medewerkers om te scholen naar een nieuwe job.

### 3.2.4 DE REGLEMENTERING

#### 3.2.4.1 Definitie:

Eenzijds kunnen regels spontane initiatieven van mensen erg beperken, anderzijds bieden regels houvast aan de medewerker. Via regels kent hij zijn mogelijkheden. Een verankering van het beleid dat men als organisatie wenst te voeren is opportuun.

#### 3.2.4.2 Doelstelling:

Aan de hand van het opstellen van (zo weinig mogelijk, doch duidelijke) regels de koers die de RVP wenst te varen betreffende interne mobiliteit bekendmaken.

#### 3.2.4.3 Concrete acties:

- **Het opmaken van een charter**

Omschrijving :

Naar het voorbeeld bij usg-people (2.4.1.) stellen wij het gebruik van een charter voor. Een charter is een A4-blad met de grote krachtlijnen van interne mobiliteit. Het symboliseert beter het engagement van alle betrokkenen dan een reglement.

Het lijkt ons de meest aangewezen manier om het engagement van de top betreffende interne mobiliteit vast te leggen in een dergelijk document.

Wie doet wat?

Op basis van een voorstel van de dienst HR maakt het directiecomité een charter. Alle leden van het directiecomité ondertekenen het charter.

De dienst HR (interne communicatie) zorgt voor de verspreiding en de bekendmaking van de inhoud van het charter aan alle personeelsleden van de RVP.

- **Het systematisch intern vacant verklaren van functies**

Omschrijving:

Het realiseren van een cultuurverandering is niet enkel een kwestie van communiceren. Niet enkel woorden maar vooral daden zullen een activatie van interne mobiliteit toelaten. Men moet de medewerkers maximaal de mogelijkheid geven om te kandideren voor een andere functie. Het systematisch intern openstellen van alle vacatures, zoals bij bv. VDAB en usg-people, moet de regel worden.

Wie doet wat?

De dienst HR (werving en selectie) zal vanuit het management het signaal moeten krijgen aldus te handelen. Dit principe kan best opgenomen worden in het charter.

- **Oprichten van een interne sollicitantenbank**

Omschrijving:

Interessant zou ook kunnen zijn om een interne sollicitantenbank op te richten zoals bij de Stad Gent. Bij de registratie door de medewerker vult deze een auto-evaluatieformulier in

waarbij hij zichzelf doorlicht op vaardigheden, kennis en interesses. Vervolgens voert de HR-afdeling een gesprek met de medewerker op basis van dit formulier om de haalbaarheid van de wensen van de kandidaat en de mogelijkheden binnen de RVP te matchen. Indien nodig wordt er een traject op maat uitgestippeld door de dienst HR.

#### Wie doet wat?

De HR-afdeling voert een screening van de kandidaten uit. Deze screening kan eventueel gepaard gaan met een auto-evaluatie van de kandidaat mobiliteit.

- **Polyvalentie inschrijven in de functiebeschrijvingen**

#### Omschrijving:

Wij herhalen hier onze eerste actielijn (polyvalente medewerkers ontwikkelen). In tegenstelling tot wat er verwacht wordt van de medewerker is er in de functiebeschrijvingen die wij onderzochten geen sprake van polyvalentie.

#### Wie doet wat?

Wij denken dat voor de meeste functies de verwachte polyvalentie dient opgenomen te worden in de functiebeschrijving. Het feit dat (bijna) elke medewerker een nieuwe functiebeschrijving in ontvangst neemt waarin enkel één wijziging is opgenomen, zal mogelijk de aanzet geven om na te denken over andere mogelijkheden binnen de RVP. Polyvalentie opnemen in de functiebeschrijving is een duidelijk signaal vanuit de top. Deze eenvoudige act kan de negatieve connotatie rond interne mobiliteit deels wegnemen.

- **De huidige mutatieregeling naar de gewestelijke kantoren hervormen**

#### Omschrijving:

Deze actie is geïnspireerd door ons bezoek aan usg-people waar iemand de kans krijgt om gedurende een bepaalde termijn een andere functie uit te oefenen op proef. Pas na een geslaagde stageperiode kan de medewerker ‘definitief’ zijn nieuwe functie uitoefenen. Indien de medewerker de nieuwe functie niet bevalt, of indien hij niet gunstig wordt geëvalueerd, dan neemt hij zijn vroegere functie weer op.

Wij stellen voor om het principe over te nemen en een stage te voorzien bij mutatie naar een gewestelijk kantoor. Enkel een gunstige evaluatie van het “on the Job trainingsproces” kan leiden tot een definitieve overplaatsing.

#### Wie doet wat?

Het directiecomité kan dit principe opnemen in het charter. Verder zijn de leidinggevenden van de regionale kantoren en de leidinggevenden aan zet.

- **Een terugkeergarantie bieden binnen een termijn van bv. 3 maanden**

#### Omschrijving:

Het bieden van een vorm van “terugkeergarantie zonder gezichtsverlies”, zoals hierboven omschreven, kan het voor sommige medewerkers wellicht makkelijker maken eens de stap naar een andere functie te wagen. Het is wel de bedoeling dat er zo weinig mogelijk van de terugkeermogelijkheid gebruik wordt gemaakt.

Wie doet wat?

Het directiecomité kan dit principe opnemen in het charter.

De HR-afdeling voert een screening of selectie van kandidaten uit. Deze screening kan eventueel gepaard gaan met een auto-evaluatie van de kandidaat mobiliteit.

- **Kennisoverdracht**

Omschrijving:

Momenteel is er een obstakel wat betreft interne mobiliteit bij de leidinggevenden. In een ideale situatie dient de medewerker die de dienst verlaat zijn kennis over te dragen aan zijn opvolger. De vrees van de leidinggevende om zijn dienst te zien leeglopen wordt op deze manier opgevangen.

Wie doet wat?

De dienst HR voorziet in het personeelsplan voldoende middelen om opvolgers aan te werven.

Selcor zorgt voor een snelle aanwerving. Hier zit een knelpunt waar de RVP geen impact op heeft. Men kan dit opvangen door de medewerker die de dienst verlaat een FAQ te laten maken en het engagement aan te doen gaan dat hij steeds bereid is om vragen te beantwoorden van zijn opvolger (mentorschap). Op deze manier zal de kennisoverdracht vlotter verlopen.

- **Een toegestane jobrotatie moet zo snel mogelijk worden uitgevoerd**

Omschrijving:

Eens een beslissing is genomen voor het toestaan van een interne mobiliteit, dan dient deze ook binnen een redelijke termijn uitgevoerd te worden (bv. maximaal 3 maanden).

Is dit niet het geval dan werkt dit bijzonder ontmoedigend voor de betrokken medewerker en/of de leidinggevende.

Wie doet wat?

In een werkgroep kan onderzocht worden wat een redelijke termijn is en of deze voor bepaalde functies verschillend is of niet.

De dienst HR voorziet in het personeelsplan voldoende middelen om opvolgers aan te werven.

Selcor zorgt voor een snelle aanwerving. Hier zit een knelpunt waar de RVP geen impact op heeft. Men kan dit opvangen door de medewerker die de dienst verlaat een FAQ te laten maken en het engagement aan te doen gaan dat hij steeds bereid is om vragen te beantwoorden van zijn opvolger. Op deze manier zal de kennisoverdracht vlotter verloopt.

- **Het afschaffen van de mutaties naar de regionale kantoren omwille van sociale en medische redenen**

Omschrijving:

Wij overwegen deze actie omdat de huidige maatregel de redelijke verwachting van de medewerker bij interne mobiliteit doorkruist. Medewerkers voelen zich benadeeld wanneer zij 'ingehaald' worden door een geval van 'sociale en medische redenen'. Voor mensen met sociale of medische problemen kunnen er tijdelijke oplossingen worden gezocht maar veeleer

zal worden gezocht naar een functie binnen de organisatie die door betrokkene kan worden uitgevoerd. We denken hier ook aan telewerk.

Wie doet wat?

De HR-afdeling kan hier de nodige maatregelen nemen en deze medewerkers begeleiden naar een nieuwe functie binnen de organisatie.

### 3.2.5 LOOPBAANMANAGEMENT

#### 3.2.5.1 Definitie:

Zoals aangehaald in het theoretische gedeelte (2.3.3.) komt loopbaanmanagement in essentie neer op het vinden van een ideale match tussen het individu en de organisatie. Loopbaanmanagement is een proces dat zowel loopbaanplanning als loopbaanontwikkeling omvat. Loopbaanmanagement laat enerzijds toe te streven naar een maximale ontwikkeling van de mogelijkheden van medewerkers. Van het hoogste tot het laagste niveau in de organisatie. Anderzijds zorgt loopbaanmanagement voor continuïteit in de organisatie.

#### 3.2.5.2 Doelstelling:

De interne mobiliteit opnemen als een pijler van loopbaanmanagement binnen de RVP.

#### 3.2.5.3 Concrete acties:

- **Het systematisch intern openstellen van vacatures**

Omschrijving:

Mensen moeten de kans krijgen om hun loopbaan te ontwikkelen binnen de RVP. Vacatures worden eerst intern vacant verklaard voordat men externe kandidaten gaat aantrekken. Als voorbeeld verwijzen we naar de VDAB, het Via-systeem van de Vlaamse Overheid en enkele private bedrijven die er op deze manier voor zorgen dat zij enkel de gemakkelijk in te vullen vacatures met externe kandidaten dienen op te vullen. Op deze manier beperken zij hun opleidingsbudget voor externe kandidaten en ontwikkelen ze intern meer polyvalente medewerkers. Het kadert tevens in hun retentiebeleid.

Wie doet wat?

De dienst HR (werving en selectie) zal vanuit het management het signaal moeten krijgen aldus te handelen. Dit principe kan best opgenomen worden in het charter.

Interessant zou ook kunnen zijn om een interne sollicitantenbank op te richten zoals bij de Stad Gent. De HR-afdeling voert een screening van de kandidaten uit. Deze screening kan eventueel gepaard gaan met een auto-evaluatie van de kandidaat mobiliteit.

- **Loopbaanplanningen maken**

Omschrijving:

Reeds in de vorige actielijn kwam deze actie reeds ter sprake. Wij herhalen hier dan ook wat hiervoor reeds werd geschreven over dit onderwerp.

Loopbaanmanagement geeft de organisatie de kans om haar potentieel aan medewerkers doelmatig in te zetten en geeft de medewerker de kans om zich te focussen op zijn loopbaan. De ontwikkelcirkels zijn een ideaal instrument om uitvoering te geven aan loopbaanplannen.

Wie doet wat?

Hier is zowel de medewerker zelf, zijn leidinggevende (als coach) en de HR-dienst aan zet.

De leidinggevende en de medewerker zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de medewerker. De HR-dienst coördineert en ontwikkelt tools. Een overleggroep onder leiding van de HR-afdeling is nodig om een homogene toepassing te verzekeren.

- **Het aanwenden van de ontwikkelcirkels**

Omschrijving:

Ontwikkelcirkels spreken voor zich. Ze zijn er om de organisatie haar doelstellingen te laten realiseren en ook om de medewerkers ertoe aan te zetten zichzelf te ontplooien. Binnen zijn huidige of in een andere functie.

Dit instrument ondersteunt de leidinggevende in zijn rol als coach.

Wie doet wat?

De (her)activering van dit beleidsinstrument is duidelijk een taak van het Directiecomité. De leidinggevendens dienen gewezen te worden op het belang van de ontwikkelcirkel én geëvalueerd op het gebruik ervan.

In het kader van de ontwikkelcirkels dienen de medewerkers aangezet te worden om, in overleg met hun chef, een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) op te stellen. De medewerker wordt hierop geëvalueerd.

Hier is duidelijk een taak weggelegd voor de leidinggevendens en hun medewerkers. Ook de opleidingsdienst dient hierbij betrokkene te worden om de POP's effectief te helpen realiseren.

- **Shortlists opstellen van mensen die in aanmerking komen voor bepaalde functies**

Omschrijving:

Ook deze actie werd vroeger in dit verslag besproken. Daar ze ook onder de actielijn loopbaanmanagement past, hernemen we ze hier en stellen dus opnieuw dat men voor bepaalde functies of functiefamilies een lijst kan aanleggen van medewerkers die voor de uitoefening ervan in aanmerking komen. Dit kan ongeacht of men nu al dan niet met spontane kandidaturen te maken heeft, of louter een screening van het interne potentieel heeft gemaakt.

Wie doet wat?

Hier is een belangrijke taak weggelegd voor de dienst werving en selectie. Wanneer het gaat om een screening van talent zijn natuurlijk ook de leidinggevendens aan zet. Zij worden hier ook aangesproken in hun rol van ontwikkelaar van talenten.

- **Mensen erop aanspreken waarom zij niet postuleren voor een zich voordoende opportuniteit**

Omschrijving:

Verder bouwend op de voorgaande actie lijkt het ons ook evident dat een leidinggevende zijn medewerkers aanspreekt op het feit dat zij een logische stap in hun verdere ontwikkeling niet zetten wanneer daar nochtans een mogelijkheid voor bestond. Tijdens ons onderzoek van andere organisaties stelden wij vast dat dergelijke gesprekken daar wel aan de orde zijn.

Wie doet wat?

Op de eerste plaats zijn hier terug de leidinggevende en de medewerker zelf aan zet.

- **POP's: mensen aanzetten om in overleg met hun chef een POP op te stellen**

Omschrijving:

Net zoals bij de actielijn “polyvalentie” en “sensibiliseren, activeren en ondersteunen van de leidinggevendenden” is het aan de leidinggevendende zijn medewerkers te coachen en te evalueren op het vlak van het uitwerken van een persoonlijk ontwikkelingsplan.

Wie doet wat?

Hier is duidelijk een taak weggelegd voor de leidinggevendenden en hun medewerkers. Ook de dienst HR (opleidingdienst of dienst selectie) dient hierbij betrokken te worden.

- **Werk maken van het doorbreken van monotone uitvoerende taken. (zie 2.3.4.1.)**

Omschrijving:

Binnen de RVP bestaan er een reeks van erg uitvoerende en monotone taken. Wij werden keer op keer geconfronteerd met de specialiteiten waar alle medewerkers mee bezig zijn en met het feit dat hun expertise pas is opgebouwd na een drietal jaar. We menen echter dat men hierin niet mag overdrijven. Een mooi voorbeeld kan bv. het contactcenter zijn waar mensen opgedeeld worden in het schriftelijk of het telefonisch behandelen van vragen van het publiek. Zowel de telefonistes van het callcenter als de redacteurs die de schriftelijke antwoorden behandelen hebben allemaal een ruime algemene kennis. Hier kan men onmiddellijk jobrotaties of mixed fonctions doorvoeren.

Wie doet wat?

De leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor taakverruiming in te voeren.

De dienst HR dient bij de selectie van nieuwe medewerkers belang te hechten aan flexibiliteit en polyvalentie.

- **Mensen proactief screenen op interesses en competenties om via opleiding polyvalentie en interne inzetbaarheid te verhogen (inventarisatie van het potentieel van medewerkers)**

Omschrijving:

Op basis van de kennis van de mogelijkheden en de interesses van zijn eigen personeel kan de leidinggevendende in de eerste plaats een goede inschatting maken over de verdere mogelijkheden van zijn medewerkers binnen de RVP. Het zou goed zijn dat deze inventarisatie op dienstniveau gecentraliseerd wordt in een databank op het niveau van bv. de dienst werving en selectie (bv verdere uitbouw van de bestaande databank ontwikkelcirkels).

Inspirerende voorbeelden uit de praktijk :

- interne sollicitantenbank bij het stadsbestuur Gent
- blauwdrukoperatie van de VDAB
- inventarisatie van menselijk kapitaal bij Alpro

Wie doet wat?

De leidinggevendenden dient voor de basisgegevens te zorgen voor het databestand op het niveau van de dienst HR.

### 3.2.6 DE GEWESTELIJKE KANTOREN

#### 3.2.6.1 Definitie:

In de RVP werkt men voor wat betreft de toekenningsopdracht, de geschillen voor de rechtbanken en de informatieopdracht niet enkel in de Zuidertoren, maar ook gedecentraliseerd in regionale kantoren. Mutaties van personeelsleden naar de regionale kantoren gebeuren meestal uit overweging om dichter bij huis te werken. Hiervoor is een heus mutatiereglement uitgewerkt. Deze huidige regeling wordt overschaduwed door (tijdelijke) mutaties om persoonlijke (sociale/medische) redenen.

#### 3.2.6.2 Doelstelling:

De regeling voor mobiliteit naar de gewestelijke kantoren aanpassen zodat aan de personeelsbehoeften in de grote gewestelijke centra kan voldaan worden.

#### 3.2.6.3 Concrete acties:

- **De huidige mutatieregeling naar de gewestelijke kantoren hervormen**

##### Omschrijving:

Geïnspireerd door ons bezoek aan usg-people waar iemand de kans krijgt om gedurende een bepaalde termijn een andere functie uit te oefenen op proef. Pas na een geslaagde stageperiode kan de medewerker ‘definitief’ zijn nieuwe functie uitoefenen. Indien de medewerker de nieuwe functie niet bevalt, of indien hij niet gunstig wordt geëvalueerd, dan neemt hij zijn vroegere functie weer op.

Wij stellen voor om het principe over te nemen en een stage te voorzien bij mutatie naar een gewestelijk kantoor. Enkel een gunstige evaluatie van het “on the Job trainingsproces” kan leiden tot een definitieve overplaatsing.

##### Wie doet wat?

Het directiecomité kan dit principe opnemen in het charter. De HR-afdeling werkt het systeem verder uit. De leidinggevenden van de regionale kantoren spelen hierin ook een belangrijke rol.

- **Specifiek voor de gewestelijke kantoren Antwerpen, Brussel en Malmédy:**

##### *1) Overwegen om het gewestelijk kantoor in de regio Vlaams Brabant te verhuizen*

##### Omschrijving

Gelet op het toenemende belang van de informatieopdracht en het oprichten van pensioenwinkels kan gedacht worden aan een toenemende regionalisering van de dienstverlening.

Wat betreft Vlaams Brabant is er op zich niet onmiddellijk een aantrekkelijke reden om een overplaatsing naar dit kantoor te vragen aangezien de plaats van tewerkstelling niet dichter bij huis is dan wanneer men voor de centrale administratie van de RVP werkt. De locatie is immers identiek. Het openen van een gewestelijk kantoor in bv. Leuven zal tot een toenemende belangstelling van medewerkers leiden die dichter bij huis wensen te werken.

2) *Antwerpen en Malmédy als doorstroomhuis voor verdere regionalisering van de medewerker*

Omschrijving:

Deze grotere gedecentraliseerde kantoren hebben het moeilijk om hun personeelsbestand intact te houden.

Daarom lijkt het ons een oplossing om deze grotere kantoren om te vormen tot doorstroomhuis waar medewerkers wel gedurende een aantal jaren dienen te blijven werken vooraleer ze naar een ander regionaal kantoor kunnen gaan werken.

Wie doet wat?

Directiecomité kan dit opnemen in het charter.

3) *Het creëren van een beperkte vliegende ploeg van mensen die er nu juist van houden om af en toe eens te veranderen van werkomgeving (men kan specifiek mensen met zo'n profiel aanwerven)*

Omschrijving:

Wat betreft de regionale kantoren die het moeilijker hebben om het personeelsbestand op pijl te houden kan overwogen worden om een klein team van medewerkers te vormen dat systematisch tijdelijk de drie kantoren gaat helpen om eventuele achterstand in te halen of om in afwachting van het invullen van het personeelsplan de vaste ploeg te gaan versterken. Er moeten zeker een beperkt aantal mensen in de RVP te vinden zijn die nu juist graag eens op regelmatige basis van werkomgeving veranderen, maar die op die manier toch voldoende expertise kunnen opbouwen om onmiddellijk productief te zijn op de locatie waar ze aankomen.

Wie doet wat?

Een werkgroep van de betreffende gewestelijk directeuren en een medewerker van de HR-afdeling kunnen dergelijk initiatief samen onderzoeken, uitwerken en nadien selecties organiseren.

4) *De medewerkers van de kwaliteitscontroledienst (zie kennismaking met het Gewestelijk kantoor Vlaams Brabant) op regelmatige basis laten bijspringen op het terrein zodat hun kennis op pijl blijft en daardoor bijkomende productiecapaciteit biedt aan de Gewestelijke kantoren of aan specifieke centrale diensten.*

Omschrijving:

Nadat wij het gewestelijk kantoor van Antwerpen en Vlaams Brabant bezochten groeide bij ons het idee dat het misschien goed is om de medewerkers van de nog recent ontwikkelde kwaliteitscontroledienst op regelmatige basis te laten terugkeren naar de werkvloer om er, op een praktische manier, kennis te nemen van de wijzigingen in de regelgeving. Tegelijkertijd kunnen zij, zij het op tijdelijke basis, het gebrek aan personeel opvangen bij de grote gewestelijke centra die met een bezettingsproblematiek kampen.

Wie doet wat?

Samenwerking tussen de dienst HR en de betrokken diensten.

- **Structureel overleg tussen directeurs gewestelijke kantoren**

Omschrijving

Structureel overleg is aangewezen om eilandwerking te voorkomen, gemeenschappelijke problemen aan te pakken...

Wie doet wat

Het team bestaat uit de directeurs van de gewestelijke kantoren.

### 3.2.7 CULTUURVERANDERING REALISEREN

#### 3.2.7.1 Definitie

Het lijkt wel zo dat het overgrote deel van de medewerkers van de RVP vastgekleefd zit op hun stoel. Zelfs binnen een dienst veranderen van team is “not done”. Enkel wanneer men dichterbij huis kan werken of wanneer een bevordering in de lucht hangt zal men de stap wagen om van werkplek te veranderen. Bij de medewerkers leeft het idee en vooral dan op het niveau D en C dat het veranderen van werkplek niet in dank zal worden afgenomen.

De bestaande negatieve houding tegenover interne mobiliteit en tegenover collega's die van een andere dienst overgeplaatst zijn ('hij zal op z'n vorige dienst wel niet gedeugd hebben') omvormen tot een cultuur waarbinnen het normaal is dat je van tijd tot tijd even iets anders gaat doen binnen de organisatie is naar ons gevoel een werk van lange adem.

#### 3.2.7.2 Doelstelling

Door onderstaande initiatieven het imago van de interne mobiliteit uit de negatieve sfeer halen. We baseren ons voor de acties op het stappenplan van Kotter (Het HART van de verandering – zie 2.3.5) (hieronder a-h).

#### 3.2.7.3 Concrete acties:

- **Urgentiebesef vestigen: signaal van het management: stop de eilandcultuur**

##### Omschrijving

In deze fase gaat het topmanagement op zoek naar een groter kader voor interne mobiliteit, bv workflow-vergrijzing. Zij laat voelen waarom er verandering van job nodig is en een andere manier van werken (polyvalentie). Er moet een nadruk gelegd worden op **dringendheid!!** Er moet een golf doorheen de organisatie gaan dat er iets moet veranderen (vgl Blauwdruk VDAB). Die dringendheid kan ontstaan uit de behoefte van het soort werk, de opdrachten van de RVP: informatieopdracht, pensioenwinkels,..... Verwijzen we eenvoudig naar de recente campagne 'Mis de pensioentrein niet' waar de duidelijke informatieopdracht van de RVP uit blijkt. Zij kan deze opdracht koppelen aan de competenties van haar medewerkers. Ook de vraag stellen binnen de dienst 'Wie vertrekt er binnen 5, 10, 15 jaar en wie gaat dit werk overnemen?' kan helpen om een urgentiebesef te vestigen. Ook een duidelijk 'neen' aan de koninkrijken, de 'eilandcultuur', kan een aanzet zijn. Bij onze interne ontdekkingstocht doorheen de RVP kregen wij vaker het gevoel van een eilandcultuur. Wij ervoeren op enkele uitzonderingen na een gebrek aan contacten tussen verschillende diensten onderling (of tussen de verdiepingen van een gebouw). Leidinggevenden denken vooral in het belang van de eigen dienst in tegenstelling tot dat van de RVP in zijn geheel. Op zich is dit een obstakel om een spontane interne mobiliteit te ontwikkelen binnen de RVP.

##### Wie doet wat?

Dit is een fase waarbij het Directiecomité duidelijk maakt dat zij interne mobiliteit serieus neemt om haar organisatie te optimaliseren. Zij stelt bijvoorbeeld de eilandcultuur aan de kaak door een uit de hand gelopen/hilarisch voorbeeld. De dienst interne communicatie zal hier een belangrijke rol hebben, zoals in alle volgende fasen.

- **Een leidende coalitie vormen**

Omschrijving

Leidinggevenden die aangestoken zijn door het veranderingsvuur nemen het voortouw. Zij hebben een voorbeeldfunctie (dienst boekhouding, regionale kantoren..). Zij vormen een **coalitie van veranderingsgerichte leidinggevenden**. De medewerkers moeten het gevoel krijgen dat er geen weg naast is. Deze coalitie wordt 200% gesteund vanuit het topmanagement. Deze werkgroep kan met haar kennis van de organisatie de interne mobiliteit strategisch uitbreiden.

Wie doet wat?

Deze werkgroep kan worden samengesteld uit leidinggevenden, medewerkers, top en HR-medewerkers. Een interessante samenwerking tussen de dienst project-en beleidscoördinatie en de HR-dienst kan hier ontstaan.

- **Een visie en strategie ontwikkelen**

Omschrijving

Het topmanagement en de coalitie sluiten een duidelijk verbond:

- ontwikkelen visie en strategie rond leiderschap, manier van werken, polyvalentie,
- waar men als RVP-organisatie naar toe wil = blauwdruk rvp.
- Structuren (bv faciliterende functie HR,..) en rollen (leidinggevenden, medewerkers, HR-afdeling, ...) in het veranderingsproces worden vastgelegd..
- Het opstellen van een Charter Interne Mobiliteit (USG Europe) stelt de visie/krijtlijnen/principes voor interne mobiliteit voor de hele organisatie voorop.

Wie doet wat?

Het Directiecomité stelt het Charter op en communiceert dit bij voorkeur in eerste instantie naar al haar leidinggevenden en later naar haar medewerkers.

- **De veranderingsvisie op interne mobiliteit communiceren**

Omschrijving

Er wordt in alle fases van het project gecommuniceerd. **Communicatie** moet maar is niet makkelijk. Interne mobiliteit en organisatieverandering moet gevisualiseerd worden via schermen, affiches flyers, boodschappen op computer, personeelsmagazine PUNCH, Pers...Duidelijkheid rond functies, vacatures... .

Wie doet wat?

Dit is duidelijk een taak van interne communicatie, evenwel in duidelijk overleg met de trekkers van het proces (zie boven b) leidende coalitie)..

- **Een breed draagvlak voor interne mobiliteit creëren**

Omschrijving

Fase waarin draagvlak, uitgedragen door leidinggevenden, wordt gecreëerd. Hierin passen ook de gesprekken in het kader van de ontwikkelcirkels met het oog op polyvalentie, loopbaanplanning.... Waar wil de medewerker naar toe gelet op de organisatieveranderingen? Wat wil die medewerker binnen de nieuwe organisatie doen? Functies moeten bekend zijn. Een gevoel van **verantwoordelijkheid nemen** dient te worden gecreëerd. In deze fase wordt de medewerker empowered door het creëren van bewustzijn.

Wie doet wat?

In deze fase ligt een belangrijke verantwoordelijkheid bij de leidinggevenden. Medewerkers kunnen als ambassadeurs in allerlei werkgroepen meewerken, en binnen hun team mandaat krijgen om binnen deze werkgroepen te zetelen. Op die manier ontstaat er communicatie van het team naar de werkgroep en omgekeerd. Interne mobiliteit kan aldus een gespreksonderwerp in de wandelgangen van de RVP worden. Er dient tevens op te worden toegezien dat elke dienst een ambassadeur afvaardigt in de werkgroepen. Dit is noodzakelijk om het draagvlak en de aanvaardbaarheid van de projecten binnen de organisatie te vergroten. De dienst projectbeheer kan hier in samenspraak met de HR-dienst over waken.

- **Korte-termijnsuccessen genereren**

Omschrijving

In deze fase worden succesverhalen gecommuniceerd. De goede voorbeelden worden in the picture geplaatst via alle mogelijke gekende communicatiemiddelen aanwezig in de RVP.

Wie doet wat?

Dit is een rol voor interne communicatie, wederom in overleg met de leidende coalitie..

- **Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen**

Omschrijving

In deze fase komt het er op aan veranderingen te consolideren, dus vastleggen van veranderingen in structuren:

- HR-plan,
- HR-KPI's,
- HR verankeren in de organisatiestrategie,
- afspraken vastleggen,
- profielen leidinggevenden vastleggen,
- beschrijving polyvalente medewerker,
- beschrijving hoe interne mobiliteit werkt...met andere woorden de consolidatie van de visie op interne mobiliteit.

De nieuwe cultuur wordt aldus verankert in de strategie van de organisatie. Op die manier kunnen deze cultuurinitiatieven gemeten worden en bijgestuurd.

Wie doet wat?

HR-team voert uit na beslissing van het Directiecomité.

- **Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur**

Omschrijving

Een nieuwe cultuur (groepsnormen voor gedrag en gezamenlijke waarden) ontwikkelt zich door middel van consistentie in succesvolle acties die gedurende langere tijd plaatsvinden. Bijvoorbeeld het beleid rond 'Interne mobiliteit' maakt onderdeel uit van:

- het wervings- en bevorderingsbeleid (functiebeschrijvingen (clusteren), het systematisch intern openstellen van vacatures, intern sollicitantenbestand, jobdays, loopbaanplanningen opstellen),
- het opleidingsbeleid (de opleiding nieuwkomers, groei-opleidingen),
- de ontwikkelcirkels

Wie doet wat?

Het HR-team voor het ontwikkelen van de instrumenten: gebruik ontwikkelcirkels, optimaliseren databank ontwikkelcirkels, functiebeschrijvingen, clusteren functies, opleidingen rond interne mobiliteit en loopbaanplanning aan de medewerkers en de leidinggevenden.

- **Andere nuttige acties in het kader van cultuurverandering: rotatie**

*1) Bepaalde functies in de tijd beperken -roteren*

Omschrijving:

Door functies om te vormen tot mandaatfuncties, doe je de medewerkers verplicht zichzelf op regelmatige basis in vraag te stellen in de uitoefening van een bepaalde functie. Het omvormen van functies naar mandaten hoeft niets te maken te hebben met de verandering van hun statuut, alleen worden zij niet langer specifiek aangeworven voor het levenslang uitoefenen van een bepaalde functie in een bepaalde dienst. Immers roteren doet leren. Op die manier creëer je polyvalente medewerkers met een hoog gehalte aan betrokkenheid bij de organisatie.

Wie doet wat?

Hier is duidelijk de HR-afdeling aan zet om in overleg met het Directiecomité/ leidinggevenden na te gaan welke functies voor een dergelijke rotatie in aanmerking komen. Deze rotatie mag niet beperkt worden tot niveau A, al lijkt ze op dit niveau op het eerste zicht het makkelijkst realiseerbaar.

*2) Leiders die goede praktijken toepassen roteren naar een andere dienst – nadruk op leiderschap in tegenstelling tot expertise*

Omschrijving:

Wanneer wordt vastgesteld dat op en bepaalde dienst de interne mobiliteit goed functioneert is het wellicht nuttig, eens die praktijk daar goed is ingeburgerd, de dienstchef door te sturen naar een andere afdeling met de bedoeling daar een gelijkaardig initiatief uit te voeren en op termijn interne mobiliteit over verschillende diensten heen te kunnen organiseren. De leidinggevende die vervangen wordt kan tijdelijk roteren naar een andere dienst (zie vorig actiepunt).

Een belangrijk uitgangspunt hierbij is dat de nadruk wordt gelegd op het leiderschap van de leidinggevende, en niet de expertise. Een weg die de RVP meer dient in te slaan, in plaats van leidinggevend te laten doorstromen enkel en alleen op basis van kennis.

#### Wie doet wat?

De HR-afdeling heeft als taak goede praktijken te spotten en de nodige dienstwissels strategisch te plannen. Zij, in samenspraak met het directiecomité omkadert en ondersteunt haar nieuw type leidinggevend via opleidingen, werkgroepen, charter... .

### 3.2.8 QUICK WINS

Pour favoriser ponctuellement la mobilité interne, voici de manière succincte quelques éléments repris dans le présent travail et qui peuvent être utilisés rapidement:

- **La journée Découverte :**

Il s'agit d'un processus d'apprentissage qui peut être géré par le service du personnel et qui donne la possibilité (facultative ou obligatoire) à un moment donné (au moment de l'entrée en service, à un moment choisi par le collaborateur, après x nombre d'années en service,...) à un collaborateur ou à plusieurs collaborateurs en même temps de découvrir le travail réalisé dans un autre service.

Souvent cette journée permet à un collaborateur d'approcher un service en amont ou en aval de celui dans lequel il travaille. En 8 heures, il est difficile de montrer le contenu spécifique des tâches effectuées eu sein d'un service mais il est facile de présenter les facettes souvent méconnues du service, les relations avec les autres services,...

Bref, en une journée, il est loisible d'obtenir une nouvelle vision sur le travail d'un collègue, de mieux comprendre l'environnement global dans lequel son propre travail est exécuté, de créer des envies d'apprendre, de mobiliser le personnel du service d'accueil, de décloisonner les services, de se créer un réseau de travail, de favoriser progressivement la polyvalence et de peut-être encourager la mobilité.

- **Le Pool de Réserve :**

Un accompagnement efficace du service du personnel peut-être un levier pour augmenter les chances de progression, découvertes et épanouissement des collaborateurs. Il a été observé qu'un service du personnel proposait des conseils sur les carrières possibles au sein de l'institution et sur base d'un profilage personnalisé, des plans de développements individualisés sont proposés. Les personnes restent dans une base de données et dès qu'un poste devient vacant, le collaborateur avec le profil adéquat reçoit la proposition. Il revient à la personne de postuler ou non pour la vacature. Après quelques mois, la base de données s'est étoffée rapidement. Dans cette institution, une culture d'entreprise favorable à la mobilité grandit tous les jours. A court terme, il peut s'agir plutôt d'une inventarisation de toutes les personnes susceptibles de changer de fonctions. Ce système est à combiner avec une démarche active et prioritaire de recrutement interne avant de faire appel au recrutement externe.

- **Soutenir le personnel mobile :**

Un accompagnement et un soutien du membre du personnel qui change de fonction, tâches ou lieu de travail et ce par un Roadbook suivi par le service du personnel et un Mentor local. Ce principe permet de suivre l'intégration de la personne au sein d'un nouveau groupe, suivre son évolution personnelle et l'accompagner et l'orienter au meilleur moment (formations, prise de responsabilités,...). L'objectif est de ne pas laisser l'impression que l'après mobilité n'a plus d'importance. La mobilité n'est donc plus une fin en soi mais un début. L'opportunité de retourner à sa précédente fonction peut toujours être d'application pendant une période déterminée.

L'utilisation de l'image de ce soutien, de la réussite de la mobilité peut-être communiquée via les moyens de communication interne à l'Office (intranet, Punch magazine,...)

- **Communication**

Beaucoup d'efforts ont déjà été réalisés pour améliorer la communication interne à savoir un site intranet continuellement à jour sur lequel se trouve notamment une note mensuelle disponible à tous. Une revue interne intitulée « PUNCH » existe également afin de faire découvrir autrement l'Office ainsi que les personnes qui y travaillent.

Les écrans afficheurs à proximité des ascenseurs sont également un moyen efficace de faire découvrir de manière uniforme l'ONP.

Cependant, même si plusieurs moyens internes efficaces existent, la communication interne doit avoir un récepteur actif. Si le membre du personnel n'est pas actif dans la recherche d'information, il ne sera pas correctement informé.

L'utilisation de « correspondants de communication » peut être également un moyen de renforcer la communication active par un suivi presque individualisé.

Il faut être attentif en renforçant ce rôle de correspondant de communication de ne pas renforcer le cloisonnement des services ainsi que de l'autarcie de la communication en évitant par exemple l'information trop segmentée ou régionale.

Le correspondant de communication situé dans chacun des bureaux régionaux pourrait être un relai entre les membres du personnel de son bureau régional et l'administration Centrale.

Les correspondants de communication situés dans les services au sein de la tour du midi seraient comme les correspondants régionaux, un relai au sein de leur service afin de s'assurer que l'information soit assimilée. Ces « responsables », hors ligne hiérarchique pourraient prévoir des réunions et briefings d'information en consultation des chefs hiérarchiques.

Ces correspondants de communication pourraient être un moyen de décroisonner les services, être moteur pour la mobilité, au sens large soit plus en terme de polyvalence avec la notion de « faire découvrir » que de mobilité géographique.

### 3.3 Schematische voorstelling

#### Actieplan interne mobiliteit RVP

3.2.1.Polyvalente medewerkers ontwikkelen					
De RVP heeft nood aan polyvalente medewerkers omwille van de inzetbaarheid, de toenemende informatisering, het geïntegreerd dossierbeheer, het opvangen van piekmomenten, braindrain door pensionering, motivatie on the job...					
Aandachtspunt	Acties		Eigenaar	Wanneer	
Monotone taakgerichtheid doorbreken	Polyvalentie in functiebeschrijving opnemen	3.2.1 3.2.4 3.2.7	HR en leidinggevende		
	Clustering jobs	3.2.1	HR		
	Loopbaanplanning-loopbaanontwikkeling	3.2.1	HR, leidinggevende en medewerker		
	Jobrotatie (call center)	3.2.1	HR en leidinggevende		
Bewustmaking leidinggevenden	Gebruik ontwikkelcirkels	3.2.1 3.2.2 3.2.5 3.2.7	Alle leidinggevenden		
	Polyvalentie op dienstniveau toepassen	3.2.1	Alle leidinggevenden		
Kennis verspreiden	Medewerkers van de kwaliteitscontroledienst inschakelen op het terrein	3.2.1	HR en leidinggevenden regionale kantoren		

3.2.2.Sensibiliseren, activeren en ondersteunen van het lijnmanagement					
Het lijnmanagement wordt bewust gemaakt dat het belang van de organisatie primeert op dat van hun eigen dienst. De leidinggevenden spelen een actieve rol in het gewenste beleid over interne mobiliteit. Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor de koppeling van de individuele doelstellingen aan de organisatiedoelstellingen. Zij is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van haar medewerkers. Zij dienen ondersteund te worden vanuit de top in hun cruciale, en zware, taak als veranderingsmanager en voorbeeldfunctie.					

Aandachtspunt	Acties		Eigenaar	Wanneer	
Motivatie medewerker	Medewerkers bevragen op hun interesses, mogelijkheden	3.2.2	Leidinggevenden		
	Gecentraliseerde databank	3.2.2 3.2.8	HR		
Ontwikkeling medewerker	Gebruik van ontwikkelcirkels in beoordelen	3.2.1 3.2.2 3.2.5 3.2.7	Leidinggevenden, HR en topmanagement		
	Medewerkers aanspreken/coachen in hun mogelijkheden	3.2.2 3.2.8	Leidinggevenden		
	Bespreken van persoonlijk ontwikkelingsplan met medewerker	3.2.2 3.2.5 3.2.7	Leidinggevenden en medewerkers		
Interne werving	Jobdays	3.2.2 3.2.7	HR, Leidinggevenden en medewerkers		
	Interne sollicitantenbank	3.2.2 3.2.4 3.2.7	Medewerker (auto-evaluatie) en HR		
Ondersteuning lijnmanagement	Themaworkshops: bv conflicthantering, communicatie, ontwikkelingsgesprek, teamwerk..	3.2.2	HR en leidinggevenden		
	Structureel overleg tussen leidinggevenden	3.2.2	Manager van dienst en zijn/haar leidinggevenden		
Leiderschap	Leidinggevende capaciteit aantrekken en ontwikkelen	3.2.2 3.2.7	HR		
	Functiebeschrijvingen leidinggevenden aanpassen	3.2.2	HR		

### 3.2.3. De interne mobiliteit uit noodzaak

De toenemende informatisering en nieuwe informatieopdracht van de RVP vragen een nieuw soort medewerker.

Aandachtspunt	Acties		Eigenaar	Wanneer	
---------------	--------	--	----------	---------	--

Titularissen van door informatisering bedreigde functies andere kansen geven	Shortlists van mensen die in aanmerking komen voor andere functies	3.2.3 3.2.5	HR en leidinggevend		
Interne groei	Coaching door leidinggevende en opleidingsprogramma	3.2.3	Directiecomité, HR, leidinggevende en medewerker		
Monotone taakgerichtheid doorbreken	Jobrotatie en mixed functions	3.2.3 3.2.5 3.2.7	Werkgroep met sleutelfiguren onder leiding van HR		
Aangepast omscholingsbeleid	Nieuwe functies beschrijven, competenties toetsen en gepaste opleidingen voorzien	3.2.3 3.2.7	Leidinggevend, HR, opleidingsdienst		

### 3.2.4. De reglementering

De principes van interne mobiliteit verankeren in een document.

Aandachtspunt	Acties		Eigenaar	Wanneer	
Principes/Commitment van Directiecomité	Opmaken van een Charter interne mobiliteit	3.2.4 3.2.7	Directiecomité en HR		
	Systematisch intern openstellen van vacatures	3.2.4 3.2.5	Directiecomité en Dienst werving en selectie		
	Interne sollicitantenbank	3.2.2 3.2.4 3.2.7 3.2.8	Medewerker (auto-evaluatie) en HR		
	Polyvalentie in functiebeschrijving opnemen	3.2.1 3.2.4 3.2.7	HR		
	Huidige mutatieregeling omvormen tot "training on the job" - stage	3.2.4 3.2.6	HR		
	Terugkeergarantie zonder gezichtsverlies	3.2.4	HR		

Mutatie sociale en medische redenen	Mutaties naar gewestelijke kantoren omwille van sociale en medische redenen afschaffen	3.2.4	HR		
Continuïteit van de diensten	Dienstverlater leidt opvolger op - mentorschap	3.2.4	HR		
	Toegestane mobiliteit zo snel mogelijk uitvoeren	3.2.4	HR		

### 3.2.5.Loopbaanmanagement

Loopbaanmanagement is het proces van de ideale match tussen de ontwikkeling van het individu en de groei van een organisatie.

Aandachtspunt	Acties		Eigenaar	Wanneer	
Interne mobiliteit als pijler van loopbaanmanagement binnen de RVP	Systematisch intern openstellen van vacatures	3.2.4 3.2.5	Directiecomité, HR en Dienst Werving en Selectie		
Loopbaanplanning	Loopbaanplanningen opstellen	3.2.5 3.2.7	HR en opleidingsdienst		
	Ontwikkelcirkels als instrument voor jobrotatie en groei	3.2.2 3.2.5 3.2.7	Directiecomité, medewerker en directe leider		
	Shortlists van mensen die in aanmerking komen voor bepaalde functies	3.2.3 3.2.5	HR en leidinggevend		
	Inventariseren van interesses en/of het menselijk potentieel	3.2.5	Leidinggevend en HR		
Loopbaanontwikkeling	Persoonlijke ontwikkelings- en opleidingsplannen maken (empowerment)	3.2.5 3.2.7	Medewerker, leidinggevende, opleidingsdienst en HR		
Monotone taakgerichtheid doorbreken	Jobrotatie en mixed functions	3.2.1 3.2.3 3.2.5	Werkgroep onder leiding van HR		

3.2.6.De gewestelijke kantoren					
De mobiliteit naar de gewestelijke kantoren aanpassen en ondersteunen.					
Aandachtspunt	Acties		Eigenaar	Wanneer	
Mutatieregeling	Stageperiode	3.2.4 3.2.6	HR en gewestelijke directeurs		
Antwerpen, Brussel en Malmédy	Gewestelijk kantoor in Leuven	3.2.6	Directiecomité		
	Doorstroomhuis in Antwerpen en Malmédy	3.2.6	Directiecomité		
	Vliegende ploeg	3.2.6	HR en gewestelijke directeurs		
	Medewerkers kwaliteitscontroledienst laten inspringen	3.2.1 3.2.6	HR		
Eilandcultuur	Structureel overleg tussen gewestelijke directeurs	3.2.6 3.2.7			

3.2.7.Cultuurverandering realiseren					
Interne mobiliteit ondersteunt een dynamische organisatie en haar medewerker. Het topmanagement zal strategieën ontwikkelen ter ondersteuning van de algemene aanvaarding van mobiliteit binnen de organisatie.					
Aandachtspunt	Acties		Eigenaar	Wanneer	
Urgentiebesef vestigen- Eilandcultuur	Duidelijk signaal vanuit Directiecomité ivm dringendheid interne mobiliteit	3.2.7	Directiecomité		
Leidende coalitie vormen	Coalitie van veranderingsgezinde leidinggevendenden vormen	3.2.7	Coalitie van leidinggevendenden, HR, medewerkers ,project en beleidscoördinatie		
Visie en strategie ontwikkelen	Leiderschap, manier van werken, polyvalentie, toekomst organisatie, structuren en rollen (Hr-	3.2.7	Directiecomité en coalitie		

	afdeling, leidinggevenden, medewerkers) in het veranderingsproces vastleggen				
Communicatie	Schermen, affiches, flyers, PC-boodschappen, Punch	3.2.7 3.2.8	Interne communicatie en Coalitie		
Breed draagvlak creëren binnen organisatie	Werkgroepen opzetten met ‘ambassadeurs’ uit verschillende diensten – empowerment medewerkers	3.2.7	Leidinggeven en medewerkers		
Nieuwe benadering verankeren in de cultuur	- Ontwikkelcirkels - Wervings- en bevorderingsbeleid (functiebeschrijvingen, intern sollicitantenbestand, jobdays, loopbaan-planningen, intern werven)	3.2.1 3.2.2 3.2.3 3.2.4 3.2.5 3.2.7 3.2.8	Directiecomité en HR		
Korte-termijnsuccessen genereren	Goede voorbeelden in de kijker	3.2.7	Interne communicatie en Coalitie		
HR-verankering in strategie van de organisatie – Verbeteringen consolideren	- HR-KPI’s op hoogste strategisch niveau - Profielen leidinggevenden vastleggen - Visie op interne mobiliteit uitschrijven en aldus consolideren - beschrijving polyvalente medewerker	3.2.7	Directiecomité en HR		
	Charter interne mobiliteit	3.2.4 3.2.7	Directiecomité en HR		
	Leiders die goede praktijken toepassen roteren naar andere dienst	3.2.7	Directiecomité en HR		
	Bepaalde functies in de tijd beperken/roteren	3.2.7	Directiecomité en HR		

3.2.8. Quick wins					
Pour favoriser ponctuellement la mobilité interne, voici de manière succincte quelques éléments repris dans le présent travail et qui peuvent être utilisés rapidement:					
Point d'attention	Actions		Propriétaire	Quand	
Obtenir une nouvelle vision sur le travail réalisé dans un autre service, décloisonner les services et encourager la mobilité	La journée découverte	3.2.8	HR		
Créer une culture d'entreprise favorable à la mobilité (la mobilité n'est plus une fin en soi mais un début).	Le pool de réserve	3.2.2 3.2.4 3.2.7 3.2.8	Membre du personnel (auto-évaluation) et HR		
	Soutenir le personnel mobile (Roadbook)	3.2.2 3.2.8	HR et Mentor local		
S'assurer que l'information soit assimilée et décloisonner les services	L'utilisation de "correspondants de communication"	3.2.7 3.2.8	Correspondants et Service de communication		
Communicatie	Structureel overleg tussen leidinggevenden/ tussen leidinggevenden en medewerkers (team/ werkoverleg)	3.2.2	HR en leidinggevende		

## Besluit

Om de adviesopdracht te kunnen uitvoeren hebben wij vooreerst kennis genomen van de Rijksdienst voor Pensioenen in het algemeen (context, missie, workflow,...). Vervolgens zijn we dieper ingegaan op de cultuur binnen de organisatie om knelpunten en opportuniteiten betreffende interne mobiliteit te detecteren. Uit de tevredenheidsenquête bleek dat de medewerkers hun doorgroeimogelijkheden laag inschatten en niet tevreden zijn over de organisatiecultuur.

We stellen de volgende knelpunten vast :

- missie : van uitsluitend productiegericht naar informatiegericht
- samenwerking : eilandcultuur, weinig overleg tussen leidinggevend en medewerkers, leidinggevend onderling en het management en de leidinggevend, directief leiderschap
- opleidingsbeleid : uitvoerende dienst gericht op verhogen van prestatie
- ontwikkelcirkels : negatief geconoteerd
- geen cultuur van communicatie
- organisatiedoelstellingen zijn enkel prestatiegericht
- organisatiestructuur is sterk hiërarchisch en taakgericht

Om deze knelpunten om te kunnen buigen naar opportuniteiten zijn we op zoek gegaan in de theorie over arbeidspsychologie en organisatieontwikkeling. Tevens bezochten we organisaties met interessante projecten over interne mobiliteit.

De belangrijkste lessen die we leerden uit deze verkenning zijn :

- Het lanceren van interne mobiliteit impliceert een cultuurverandering. Interne mobiliteit is een kwestie van mentaliteit. Het introduceren ervan is een veranderingstraject dat alle geledingen van de organisatie raakt. Daardoor dienen ook alle medewerkers van hoog tot laag betrokken te worden zodat ze hun verantwoordelijkheid kunnen opnemen in dit proces.  
De nieuwe boodschap dient aldus in alle stadia uitvoerig gecommuniceerd te worden. Hiertoe zal de RVP al zijn communicatiemogelijkheden met zijn (toekomstige) medewerkers dienen uit te spelen. Het gezegde 'If you want me to care, let me share' is zeker van toepassing.
- De medewerker dient gescreend te worden op polyvalentie en neemt zijn verantwoordelijkheid op door een actieve rol te spelen in zijn persoonlijke ontwikkeling. De verantwoordelijkheid die de betrokken medewerker zelf heeft in zijn eigen persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) en de stappen die hij of zij zet in zijn loopbaan is belangrijk en worden beoordeeld.
- De Hr-afdeling heeft een faciliterende functie naar de leidinggevend en de medewerkers toe in dit proces.
- Het opleidingsbeleid strategisch dient te worden verankerd. Opleidingen zullen naast expertise ook gericht zijn op sociale vaardigheden. De opleidingen dienen accuraat afgestemd op de behoeften van het individu en de organisatie.
- Om de organisatiedoelstellingen te koppelen aan de individuele doelstellingen gaan we uit van het idee van de lerende organisatie. We introduceren loopbaanmanagement en de polyvalente medewerker. Het gebruik van de ontwikkelcirkel dient geactiveerd.

- Het huidige mutatiebeleid baseert zich reeds op competenties. De focus op polyvalentie en op persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers kan deze trend verderzetten en zal resulteren in een toename van interne mobiliteit.
- Het commitment van het management is een sine qua non voor het welslagen van dit traject. Dit impliceert dat het management integraal achter interne mobiliteit staat. Het ondertekenen van een charter is hierbij een belangrijk symbool.
- Het goede voorbeeld dient gegeven door de leidinggevenden. Zij zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van hun medewerkers. Zij worden niet enkel beoordeeld op het realiseren van de productie maar ook op hun leidinggevende vaardigheden en op het gebruik van de ontwikkelcirkels.
- Door samenwerking tussen leidinggevenden onderling en tussen leidinggevenden en hun medewerkers (vb. werkoverleg, teamvergaderingen), gerealiseerd door middel van structureel overleg, ontstaat communicatie waardoor de eilandcultuur stilletjesaan verdwijnt. De cultuurverandering wordt ook langs deze weg bespreekbaar. De “belangen van de organisatie komen eerst” in plaats van het denken in termen van het “versterken van eigen koninkrijken”.
- De mensgerichte cultuur dient geconsolideerd via het verankeren van de HR-strategie in de organisatiestrategie.

Als interne mobiliteit gemeengoed is geworden wordt een groter beroep gedaan op het innovatief vermogen van mensen. Meer aandacht voor loopbaanontwikkeling voor iedereen maakt medewerkers gemotiveerd en breder inzetbaar. Interne mobiliteit verhoogt de efficiëntie doordat aldus niet overal het wiel opnieuw uitgevonden hoeft te worden. Mensen die binnen de organisatie mobiel zijn verspreiden vanzelf de best practices. Doordat mensen zich verbinden met diverse opdrachtgevers binnen de organisatie ontstaat een verbondenheid met de RVP als geheel in plaats van een identificatie met een beperkt onderdeel.

Bevordering van mobiliteit is geen doel op zich. Het is een opportuniteit voor geïntegreerd organisatie- en personeelsbeleid.

## Literatuurlijst

“Loopbaanontwikkeling Informatieboek”, Loopbaan OntwikkelingsCentrum (LOC), september 2002; Vlaams Ministerie van Ambtenarenzaken

“Tevredenheid over de dienstverlening met betrekking tot personeelszaken”, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, oktober 2000

A.O. Hirschman, “Exit, Voice and Loyalty: responses to decline of firms, organizations and states” 1970-71 en 72, Harvard University Press

Alain Eraly, « Management Humain », Presses universitaires de Bruxelles, 6<sup>ème</sup> Edition, 2004

Anneleen Forrier, Luc Sels, Geert Van Hootegem, Hans De Witte en Tom Vander Steene: “Cahier 5: “Tijdelijke arbeidsrelatie en employability. Een nieuwe vorm van werkzekerheid?” aux contraintes de marché : développer la polyvalence des salariés non qualifiés », in la

Bergenhengouwen, G.J. e.a., Strategisch opleiden en leren in organisaties, 1998, 398 p

De Brier, C.: Professionele mobiliteit en loopbaan: koerswijziging, in “Professionele en geografische mobiliteit van werknemers – kans of bedreiging?”, Federgon, 2006

De Morgen, 19/10/07, “Wettelijk pensioen staat op het spel”, interview met Gabriel Perl, Administrateur-generaal van de RVP

Drijkoningen, C., Delanote, L., Van de Poel, D., “Slapende vermogens werken niet. HRM ook voor uitvoerenden” (2000), Acco, Leuven

Economische Wetenschappen RUG, FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE , academiejaar 2003-2004

Edgar F. HUSE, « Les systèmes –comment diagnostiquer l’organisation ? », in Management seconde Edition, Bruxelles.- traduction

Edwin van Gameren, 2000, “The International Economics of Firms. An investigation into the labour mobility within firms”, Proefschrift Vrije Universiteit van Amsterdam/ Tinbergen Institute Research Series, No 218

Emily Rammant en Ronald Pepermans : *Retentiemanagement*, 2003, 148 pg

Federgon HR-colloquium 2006, "professionele en geografische mobiliteit van werknemers - kans of bedreiging?", Federgon, 2006.

Françoise Lozier ( université Paris-Dauphine) et Emmanuel Sulzer (Céreq), « Les PME face

*Het activiteitenverslag van 2003*, Vrije Universiteit Brussel

Hilde Vereecken, artikel, verschenen in HRMagazine: “Blozen hoeft niet, «Het ambtenarenstatuut heeft al veel van zijn bijzonder karakter verloren.»”

Isabelle Claerhout onder leiding van Prof. Dr. E. Omeij, “De interne arbeidsmarkt in Vlaanderen” ,Scriptie voorgedragen tot het bekomen van de graad van licentiaat in de

*Jaarverslag 2006 van de RVP*

Karolien Vanneste, Alpro Human Resources Dept., 15 April 2005: “How to stimulate "internal mobility" within Alpro? As part of our retention plan”

Kotter, J.P, Onze ijsberg smelt, 2006, 149 p

Kotter, J.P., Het hart van verandering. De principes van leiderschap bij verandering in de praktijk, 2002, 202 p

Lievens Filip, Handboek Human Resources Management, Bac to basics, 2006, 368 pg

Michèle Garant et Jean Louis Wouters, « Aspects humains du Management et Gestion des Ressources Humaines, Mons, 1999-2000

Peretti J-M, « Gestion Ressources humaines », Vuibert

Philippe Taché, "Relancer la mobilité interne - De la matrice de la polyvalence au plan annuel, 2007, Editions d'Organisations, Paris, 103 p.

Prof. dr. F.A.C. den Butter en Drs. E. van Garneren, “Personeelsmanagement en arbeidsmarktdynamiek een simulatiemodel voor personeelsstromen binnen een bedrijf”, Research Memorandum 1997-50 Augustus 1997

Revue CEREQ,n° 238, Marseille, février 2007

Senge, P., De Dans der Verandering, 2000, 534 p

Steven Warmoes en Patrick Merlevede : *Kennismanagement : de vierde golf* ,155p

W. Jansen Heijtmajer: “Arbeidsmobiliteit en ziekteverzuim” PERSONEELBELEID 29/1993 - NR. 12,

## **Bijlage**

Bijlage 1: Activiteitenverslag

## Activiteitenverslag

### Dinsdag 17/7/07:

- 10.00: Groepsoverleg werkgroep RVPuMP: Bespreking van de adviesopdracht. Brainstorming over ons voorstel. Plan van aanpak van de opdracht.
- 14.00: Overleg op de RVP en kennismaking met Marc Meir en Kris Blanckaert. Verdere exploratie van de opdracht. Voorstelling van de logistieke middelen ter beschikking.
- 15.30: Gesprek met Johan Aertssen over de Workflow.

### Dinsdag 14/8/07:

- 10.00: Gesprek met Marleen de Kempeneer, RVP Dienst controle. Demonstratie van “ de Workflow”
- 14.00: Bezoek aan het RVP Contactcenter, Moniek Verhasselt, Andrée De Cock
- 12.00: Werklunch met Marc Meir en Kris Blanckaert
- 15.30: Vergadering met Marc De Durpel, RVP Directeur-generaal HR, ideeënuitswisseling.

### Vrijdag 31/8/07:

- 10.00: Telefonisch interview met Alpro, Karolien Vanneste
- 12.00: Werklunch met Marc Meir en Marc De Durpel
- 15.00: Telefonisch interview met Vedior, mevr Kris De Clippel
- 16.00: Telefonisch interview met Karolien Geelen van Jobpunt Vlaanderen inzake VIA

### Dinsdag 18/9/07:

- 10.00: Gesprek met Geert Goossens, RVP diensthoofd Algemene Boekhouding
- 12.00: Werklunch RVPuMP
- 15.00: Gesprek met Monique Veillier, Services de calcul

### Vrijdag 21/9/07:

Verwerking van de informatie en taakverdeling onder de leden van de RVPuMP werkgroep

### Dinsdag 25/9/07:

- Bundeling van de individuele bijdragen van de leden van de RVPuMP werkgroep : theoretische studies.
- 10.00: RVP Gewestelijk kantoor Antwerpen bezoek en gesprek met Gewestelijk Directeur Rob Hillary,
- 13.30: Gesprek met de heer Jan Willems VDAB spoor 21 Dendermonde

### Vrijdag 28/9/07

- 10.00: Gesprek met Ilse Van Welkenhuyzen, gewestelijk directeur Vlaams Brabant
- 12.00: Werklunch met Marc Meir en Kris Blanckaert
- 13.00: Bundeling en bespreking goede praktijken.  
Verdere taakverdeling onder de leden van de werkgroep RVPuMP

**Vrijdag 5/10/07:**

14.00: Gesprek met de heer Lejaune, Gewestelijk directeur Luik

**Vrijdag 12/10/07:**

10.00: Gesprek met Vervaecke Saskia en Hilde Sturtewaghen, P&O-afdeling, loopbaanbegeleiding, stad Gent

12.00: Werklunch RVPuMP

12.30: Voorbereiding nota directiecomité

**Dinsdag 16/10/07:**

9.30: Gesprek met de heer Lemeire Dominique, Gewestelijk directeur Namen

14.00: Gesprek met Dirk Stienaert, HR Manager USG Europe

**Vrijdag 19/10/07:**

10.00: Gesprek met Francine Bonjean, opleidingsverantwoordelijke RVP

11.00: Gesprek met: Laurence Jamotte en Kristof Dewaele, interne communicatie, RVP

13.30: Gesprek met Celine Zonneberg, verantwoordelijke ontwikkelcirkels RVP

15.00: Gesprek met Anna De Geyter, medewerker Project- en beleidscoördinatie (Management dashboard)

**Dinsdag 23/10/07:**

10.00: Bundeling verslag

14.30: Presentatie Directiecomité RVP

**Vrijdag 26/10/07:**

Bundeling verslag

**Dinsdag 30/10/07:**

Redigeren verslag

**Maandag 5/11/07:**

Finaliseren verslag