

# Talentmobiliteit: realiteit of mythe?

■ Hilde Vereecken

Een colloquium van vereniging HR Public zoomde onlangs in op wetenschappelijke inzichten en praktijkgetuigenissen over hoe interne en externe mobiliteit in de publieke sector gerealiseerd kan worden. Een verslag. Meteen komt ook de hele problematiek van inzetbaarheid, mobiliteit en flexibiliteit naar boven. Dus niet alleen een verslag uit de praktijk, maar ook een kritische verkenning van het fenomeen – dat beslist ook interessant, relevant en zelfs cruciaal is voor de privésector (zoals we merken in de hierop volgende artikels).

**Vooral het geloof in jobkansen bij een andere werkgever daalt scherp vanaf 35 jaar.**

**D**e uitdagingen van de publieke sector zijn enorm. Zo opende Bart Mortier, senior expert bij Ascento, het HR Public-colloquium over talentmobiliteit in de publieke sector. “Ook binnen de publieke sector beweegt de arbeidsmarkt. Kostenbesparingen leiden tot meer synergie en samenwerking. Samen met de voortschrijdende digitalisering voert dit tot veranderingen in taken en functies. In al die veranderingen moet de sector ook een aantrekkelijke werkgever blijven. Niet alleen om nieuw talent aan te trekken, ook om werknemers gemotiveerd langer aan de slag te houden.”

Inzetbaarheid of de kans van een medewerker op een job bij zijn huidige werkgever of elders, is een ‘hot topic’. Het beantwoordt aan de evolutie naar een dynamische arbeidsmarkt die meer flexibiliteit vraagt van werknemers, maar tegelijk gepaard gaat met een grotere jobonzekerheid. Daarnaast is er nood aan langer werken en stuiten we op de steeds hardnekkigere ‘oorlog om talent’ als gevolg van de vergrijzing. “Een hoge inzetbaarheid of employability komt het welzijn van de werknemer ten goede, want hij krijgt meer controle over zijn loopbaan. Ook de werkgever vaart er wel bij, want inzetbare werknemers beschikken over meer kennis en competenties én zijn dus performanter. Bovendien leidt inzetbaarheid tot meer mobiliteit en dat is positief voor zowel werknemer als werkgever”, somt

Kristien Philippaers op, onderzoeker bij de eenheid Arbeids-, Organisatie- en Personeelspsychologie van de KU Leuven.

Samen met professor Nele De Cuyper (KU Leuven) ging Philippaers na of deze verwachtingen ingelost worden bij tien entiteiten van de Vlaamse overheid. Tijdens twee bevraging rondes in 2013 en 2014 peilden ze via de employability-scan hoe zo’n 1500 personeelsleden hun eigen inzetbaarheid inschatten:

- Medewerkers die geloven gemakkelijk elders een nieuwe job te vinden, indien nodig, ervaren meer vitaliteit.
- Geloof in interne en/of externe inzetbaarheid leidt tot meer creativiteit.
- Medewerkers die geloven gemakkelijk elders een nieuwe job te kunnen vinden, indien nodig, zijn sneller geneigd binnen de organisatie te veranderen van functie, functieniveau of locatie, maar ook buiten de organisatie.
- Een geloof in de interne inzetbaarheid leidt ertoe dat medewerkers meer plannen maken om binnen de organisatie van functie, niveau of locatie te veranderen, maar dat betekent nog niet dat ze de organisatie willen verlaten.

## **Hoe ouder, hoe minder inzetbaar – of juist niet?**

“Inzetbaarheid is goed voor werknemer, werkgever en arbeidsmarkt. De vraag is echter of dit ook realistisch is voor iedereen. Neen, zo blijkt”, waarschuwt De Cuyper. “Het onderzoek toont aan dat het geloof in de externe en interne inzetbaarheid daalt met de leeftijd. Vooral het geloof in de jobkansen bij een andere werkgever daalt scherp vanaf de leeftijd van 35 jaar. En daalt nog dieper rond 45 tot 50 jaar. Ook het geloof in de interne inzetbaarheid daalt al rond 35 jaar, maar minder scherp.”

“Nochtans blijft de professionele expertise stijgen met de leeftijd. Ook merken we dat oudere medewerkers nog flexibel zijn en goed omgaan met loopbaanveranderingen. Ook het intern en extern sociaal netwerk groeit met de leeftijd. En hoe groter je netwerk, hoe groter de kans op een andere job. Bovendien leert ons onderzoek dat de Vlaamse overheid blijft investeren in oudere medewerkers. Er heerst een employabilitycultuur”, constateert De Cuyper. Dat spreekt alvast nogal wat opvattin-



> **Nele De Cuyper** (KU Leuven)  
*“Inzetbaarheid is goed voor werknemer, werkgever en arbeidsmarkt. De vraag is of dit ook realistisch is voor iedereen. Neen, zo blijkt.”*  
 © Hendrik De Schrijver



> **Kristien Philippaers** (KU Leuven)  
*“Inzetbare werknemers beschikken over meer kennis en competenties én zijn dus performanter.”*  
 © Hendrik De Schrijver

gen over het werken in de publieke sector tegen. Prompt verwijst De Cuyper naar hardnekkige stereotypen om de negatieve perceptie te verklaren.

### **Je loopbaan sturen – met de nodige steun**

Stephanie De Wulf, directeur Dienst Rekrutering & Selectie bij de Vlaamse overheid, wuift de negatieve perceptie al even resoluut weg. Ze staat middenin de huidige realiteit en merkt dat interne mobiliteit steeds meer aan belang wint. Zowel op team- als organisatieniveau stijgt de personeelsmobiliteit. Dat uit zich op verschillende manieren, zoals herplaatsingen, re-integratie, ervaringsstages en de tijdelijke uitleendienst voor talent.

“Interne mobiliteit is een positief verhaal bij de Vlaamse overheid, waarbij medewerkers gestimuleerd worden hun loopbaan zelf in handen te nemen met de steun van leidinggevenden en HR”, zo vat De Wulf de evolutie samen. Het spook van de gebetonneerde immobiliteit waart er niet meer rond.

Stephanie De Wulf verwijst naar het pakket aan ondersteuningsmiddelen om je loopbaan bij de Vlaamse overheid zélf te sturen. Die korf bevat onder meer een centrale website waar alle informatie over mobiliteit aangeboden wordt (overheid.vlaanderen.be/mobiliteit). “Bovendien ondersteunen diverse communicatieacties het belang van mobiliteit, zowel voor personeel als HR-professionals en leidinggevenden”, vertelt De Wulf, zelf een voorbeeld van interne mobiliteit. Voor ze solliciteerde naar de functie directeur Dienst Rekrutering & Selectie, was ze directeur P&O op het departement Landbouw & Visserij. Haar dienst, een onderdeel van het agentschap Overheidspersoneel, bestaat amper een jaar.

### **Mobiliteit is gedeelde verantwoordelijkheid – ook de medewerker moet mée**

“We hadden nauwelijks een maand de tijd om de dienst operationeel te maken”, vertrouwt De Wulf ons toe. “Na een analyse van de processen, beslisten we een vereenvoudiging door te voeren en enkel en alleen nog te werken met dossierbeheerders en selectieverantwoordelijken. Dit betekende dat de vroegere procesbegeleiders een nieuwe plaats in de dienst moesten krijgen. Na uitgebreide loopbaangesprekken met alle medewerkers heeft dit geleid tot een ándere organisatie. Een aantal medewerkers hebben een andere functie opgenomen, anderen vonden een andere functie binnen het agentschap en nog anderen zelfs extern.”

De invulling van de dienst is vlot verlopen, juist omdat het proces transparant was. “Het is cruciaal om open te communiceren over het doel. Ook luisteren naar de wensen en behoeften van de medewerkers is bijzonder belangrijk. Zo ontstaat er het nodige vertrouwen”, getuigt De Wulf. Al wijst ze ook op enkele valkuilen: “De doelstellingen van de organisatie en de medewerker matchen niet altijd. Mobiliteit wil soms dus ook zeggen dat je iemand naar buiten begeleidt. Medewerkers verwachten vaak dat anderen met een oplossing komen. Maar mobiliteit is een gedeelde verantwoordelijkheid van de medewerker, leidinggevende, HR en het management.”

### **Mobiliteit op organisatieniveau – met talloze actuele voorbeelden**

Nog een verhaal over verrassing en beweging in de loopbaan in plaats van voorspelbaar-

## Interne mobiliteit wint steeds meer aan belang.

heid en immobiliteit vinden we bij de Vlaamse Belastingdienst (VLABEL). Die kreeg er met de kilometerheffing onlangs een nieuwe bevoegdheid bij en dat vertaalde zich al gauw in 63 vacatures. “De Vlaamse regering verplicht ons om zo veel mogelijk nieuwe vacatures intern in te vullen. We konden uiteindelijk 48 procent ervan via interne mobiliteit invullen”, zegt De Wulf.

Uiteraard is mobiliteit niet alleen een verhaal van uitbreiding. Neem nu de Dienst Mobiliteit en Openbare Werken. Daar werd een traject van interne én externe mobiliteit opgestart na afbouw van een aantal functies als gevolg van outsourcing. “Het draaide hoofdzakelijk om arbeidersfuncties. Via een combinatie van ervaringsstages, pop-upbanen waarbij men tijdelijk een zieke medewerker vervangt en zelfs de kans om een diploma secundair onderwijs te behalen, zijn die medewerkers intern begeleid naar een andere job. Daarnaast was er een vervolgentraject met een externe partner die infosessies, workshops en begeleidingssessies naar de externe arbeidsmarkt organiseerde”, vertelt De Wulf.

Ook Kurt Van Raemdonck, directeur Stafdienst P&O bij de FOD Financiën, schetst de vele uitdagingen van employability. De wendbaarheid van medewerkers wordt mee bepaald door de context en kenmerken van de overheidsinstelling. Zo’n organisatie opereert immers niet in het luchtledige, maar zit verweven in de sociaaleconomische, politieke, technologische en maatschappelijke constellatie. En daar is het nooit meer windstil, zeker niet anno 2016 en de komende jaren. Van Raemdonck verwijst naar de vele besparingen bij de overheid: “Ook de prioriteiten kunnen snel wisselen. Door de terreurdreiging gaat nu alle aandacht naar de douane. Door het uitlekken van de Panama Papers, bijvoorbeeld, verschuift de aandacht dan weer meer naar de inspectiediensten. Kortom, als organisatie moeten we zeer wendbaar zijn.”

Ook de drastische daling van het personeelsbestand noopt medewerkers tot meer interne mobiliteit. “De prognose bij een ongewijzigd beleid én rekening houdend met de pensioenuitstroom van de babyboomers, is dat het personeelsbestand in 2020 gedaald zal zijn tot 17.800, een daling met 44 procent in vergelijking met 1995”, schetst Van Raemdonck.

Tegelijk daalt het kantorenbestand: van 456 kantoren in 196 gemeenten in 2010 naar nog amper 172 kantoren in een kleine 90 gemeenten in 2018. “Die centralisering is noodzakelijk en wenselijk. Medewerkers krijgen meteen ook een gemoderniseerde werkomgeving. Er kan beter daar samengewerkt worden in multidisciplinaire teams en tussen verschillende diensten. De keerzijde van de medaille is dat een aantal medewerkers verder van huis moeten gaan werken en dat de werkdruk onvermijdelijk de hoogte zal ingaan”, merkt Van Raemdonck op.



> **Kurt Van Raemdonck** (FOD Financiën)  
*“Employability, mobiliteit, autonomie en vertrouwen staan of vallen met de kwaliteit van de chef.”*

© Hendrik De Schrijver

### Het (on)belang van de prikklok – en de Talent Mobility Award

Al die veranderingen betekenen dat ambtenaren en leidinggevenden zich moeten aanpassen aan de nieuwe bedrijfsstructuur en organisatiecultuur. “Om al die personeelsleden op alle niveaus daarbij te ondersteunen, trekken we sinds enkele jaren voluit de kaart van autonomie en vertrouwen. Onder andere door het invoeren van plaatsonafhankelijk werken. Ondanks initiële discussies over ‘thuiswerken is niet mogelijk op onze dienst’, werkt ondertussen de helft van de medewerkers regelmatig van thuis of in een satellietkantoor. Sinds twee jaar is ook tijdsafhankelijk werken mogelijk. Medewerkers konden daarbij kiezen uit twee stelsels: met en zonder tijdsregistratie. Ondertussen heeft al meer dan de helft geopteerd voor het stelsel zonder tijdsregistratie. Dat de autonomie en vertrouwen gesmaakt wordt, blijkt uit een forse daling van het absentisme”, vertelt Van Raemdonck.

Die ommekeer van rigide hiërarchie naar flexibiliteit en gedeelde verantwoordelijkheid viel ook de jury van de Talent Mobility Award 2016 op, die de federale overheidsdienst Financiën een plaats gaf binnen de vijf genomineerden. Dat kwintet genomineerden brengt elk op zijn eigen manier een duurzaam HR-beleid in de praktijk, met talentmobiliteit als één van de fundamentele bouwstenen ervan. Er waren veertig gegadigden voor de award. Op de volgende bladzijden vindt u een voorstelling van het opzet en alle laureaten. Daar geeft Kurt Van Raemdonck ook nog wat extra toelichting over de mobiliteit én zeker ook over het delicate en misschien wel geleidelijke verdwijnen van de prikklok in zijn organisatie.





> **Stephanie De Wulf** (Vlaams Agentschap voor Overheidspersoneel)  
*“Interne mobiliteit is een positief verhaal bij de Vlaamse overheid, waarbij medewerkers gestimuleerd worden hun loopbaan zelf in handen te nemen met de steun van leidinggevenden en HR.”*

© Hendrik De Schrijver

### Medewerker zelf aan het loopbaanstuur – al is ‘kwaliteit’ van de chef ook cruciaal

De filosofie van de federale overheidsdienst Financiën komt erop neer dat de loopbaan toebehoort aan de medewerkers zelf. “Zo wordt er bijvoorbeeld veel geïnvesteerd in het vergroten van de kennis en competenties, zowel technische als generieke competenties. Medewerkers kunnen te rade gaan bij loopbaanbegeleiders. Ze kunnen ook deelnemen aan een potentieelinschatting. We stimuleren interne mobiliteit door af te stappen van mutaties op basis van anciënniteit. De schotten tussen de diensten zijn grotendeels verdwenen. Ook bevorderingsprocedures zijn vandaag transparanter, uniform en objectief”, somt Van Raemdonck op.

Specifieke aandacht gaat naar het middenkader. “Employability, mobiliteit, autonomie en vertrouwen staan of vallen met de kwaliteit van de chef. De leidinggevende als people manager staat centraal. Die kwaliteiten geven meer doorslag dan anciënniteit en technische expertise.” De voorbije jaren doorliepen honderden nieuwe leidinggevenden een opleidingstraject. Er zijn driemaandelijks leer-netwerken in alle provincies, studiedagen voor het topmanagement, klankbordgroepen, mentoring en coaching.

Dat alle initiatieven om medewerkers meer autonomie en vertrouwen te geven, geapprecieerd worden – ook al is het werken in een continu veranderende en dus onzekere omgeving – blijkt uit de tweejaarlijkse tevredenheidsenquête bij de federale overheidsdienst. “Medewerkers zijn vooral tevreden over de communicatie, de autonomie en het



> **Saskia De Beucker** (Stad Leuven)

“De focus ligt op de intrinsieke motivatie. De medewerker staat zelf aan het roer van zijn loopbaan en kan daarbij rekenen op de steun van HR.”

© Hendrik De Schrijver

vertrouwen dat ze krijgen”, weet Van Raemdonck. “Anderzijds groeit de nood aan een eenvoudiger en moderner statuut. Het bestaande statuut dateert van midden jaren 1930 en past niet meer bij de manier waarop vandaag carrières opgebouwd worden.”

### Van mutatie naar loopbaanbeleid – met de focus op intrinsieke motivatie

Talentmobiliteit in de arena van de publieke sector beperkt zich zeker niet tot regionale en federale instellingen. Ook voor steden en gemeenten vormen inzetbaarheid, loopbaanperspectieven en flexibiliteit een steeds grotere uitdaging. Saskia De Beucker, afdelingshoofd Personeelsbeleid van de Stad Leuven, schetst hoe interne mobiliteit stilaan realiteit wordt: “Vroeger was er enkel en alleen sprake van mutaties tussen de diverse diensten. Die werden veelal door de diensten zelf afgehandeld zonder dat de personeelsdienst zelfs maar geraadpleegd werd.”

Later werden mutaties vervangen door interne personeelsmobiliteit. “Medewerkers konden van job veranderen, maar dan alleen via een interne selectie. Alle vacatures werden intern verspreid, maar de respons bleef laag. Deelnemen aan een examen, ook al solliciteerde iemand voor een functie binnen zijn niveau, schrikte kandidaten af. Bovendien merkten we dat degenen die wel deelnamen, dat vooral deden om een beter statuut te krijgen en niet zozeer om de jobinhoud.”

Vandaag zet de Stad Leuven de stap naar een echt intern loopbaanbeleid. “We vertrekken vanuit een sterk geloof in het eigen menselijk kapitaal. De focus ligt op de intrinsieke motivatie. De medewerker staat zelf aan het roer van zijn loopbaan en kan daarbij rekenen op de steun van HR.”

## ESSENTIE

- ➔ Een hoge inzetbaarheid verhoogt het welzijn, de performantie en de mobiliteit van medewerkers. Niettemin valt het op dat de gepercipieerde inzetbaarheid daalt met de leeftijd. En dat zelfs al vanaf 35 jaar.
- ➔ Overheidspersoneel krijgt al veel mogelijkheden om te veranderen van job in de organisatie.
- ➔ Interne mobiliteit vergt een nauwe samenwerking tussen medewerker, leidinggevende, HR en het management.