

COLLOQUIUM • 21 april 2016 • Leuven



## Flexizekerheid & NWOW

Talent Mobility binnen  
de publieke sector:  
realiteit of mythe?

In samenwerking met t-groep,  
Ascento en t-interim

HR Public | SHARING KNOWLEDGE AND EXPERIENCE

# Welkom!



HR Public | SHARING KNOWLEDGE AND EXPERIENCE



**ascento**  
HR experts in talent mobility

# Inleiding

Bart Mortier  
Senior Expert Public  
**Ascento**

Samen geven we talent alle kansen



# Talent Mobility binnen de openbare sector:



## REALITEIT OF MYTHE?

Samen geven we talent alle kansen



**ascento**  
HR experts in talent mobility

# Genoeg uitdagingen binnen de openbare sector!

- Synergieën & samenwerking
- Aantrekkelijke werkgever
- Continu in verandering (nieuwe taken, nieuwe functies)
- Digitalisering
- Coachend leiderschap & zelfsturing
- Taakstellings- en evaluatiecyclussen?
- Langer werken
- Het nieuwe werken
- (Her)oriëntering
- ...

Samen geven we talent alle kansen



Jobcrafting  
Transformatie  
TalentFLEXIBELinzetten  
Inzetbaarheid  
INSPIRERENDEleidinggevende  
Inplacement  
Mobilititeit  
Zelfsturing  
GELUKophetWERK  
Loopbaancoaching  
Welzijn  
Wendbaarheid  
Performantie  
IedereenCOACH  
Employability

Samen geven we talent alle kansen



ascento  
HR experts in talent mobility



# Alle talent voor de publieke sector



Samen geven we talent alle kansen



**ascento**  
HR experts in talent mobility

## Ascento & t-interim/t-office: thuis bij de overheid

- Samen > 35 jaar ervaring met opdrachten voor overheden inzake het aantrekken, behouden, ontwikkelen en (her)oriënteren van talent
- Sterke vertrouwddheid met de overheidscontext: 600 referenties
- Samen met klant werken aan een positief én duurzaam personeelsbeleid
- Enthousiaste teams met gespecialiseerde consultants
- Partner van o.a. het Agentschap Overheidspersoneel & Jobpunt Vlaanderen

# Partners met expertise!

## Ascento

is uw totaalpartner voor:

- 1 rekrutering en selectie
- 2 talent management
- 3 leadership
- 4 outplacement
- 5 HR-interimmanagement

## t-interim

is uw partner voor:

- 1 rekrutering en selectie van uitzendkrachten en jobstudenten
- 2 payroll en facturatie-administratie

Samen geven we talent alle kansen





**Info en selectiecriteria op [www.talentmobilityaward.be](http://www.talentmobilityaward.be)**

**Indienen voor 30 juni 2016**

Samen geven we talent alle kansen



## PROGRAMMA

9u30      Onthaal  
HR Public - Ascento - t-interim

9u45      Inleiding  
**Bart Mortier** - Senior Expert Public Ascento

10u00     Employability in de openbare sector, een academische benadering  
**Professor Nele De Cuyper** en **Kristien Philippaers**,  
KU Leuven

10u40     De praktijkuitdagingen van het implementeren van employability op de  
werkvloer  
**Kurt Van Raemdonck** - Directeur P&O - SPF Finances

11u10     Koffiebreak

11u30     Best practices interne mobiliteit bij de Vlaamse Overheid  
**Stephanie De Wulf**, directeur dienst rekrutering & selectie, Agentschap voor  
Overheidspersoneel

12u        Naar een flexibele inschakeling van medewerkers  
**Saskia De Beucker**, afdelingshoofd personeelsdienst, stad Leuven

12u30     Broodjeslunch

# Employability in de openbare sector, een academische benadering

Professor Nele De Cuyper  
&  
Kristien Philippaers  
**KU Leuven**



# De “hype” in employability: De Vlaamse overheid als case

Kristien Philippaers & Nele De Cuyper

21/04/2016 - Symposium HR Public & Ascento  
Talent Mobility binnen de publieke sector: realiteit of mythe?



# Employability

“The individual’s likelihood of obtaining and retaining a job in the internal/external labor market” (Forrier & Sels, 2003)





# Employability = hype!

## Europe 2020 targets

### The 5 targets for the EU in 2020

#### 1. Employment

- 75% of the 20-64 year-olds to be employed

#### 2. R&D

- 3% of the EU's GDP to be invested in R&D

#### 3. Climate change and energy sustainability

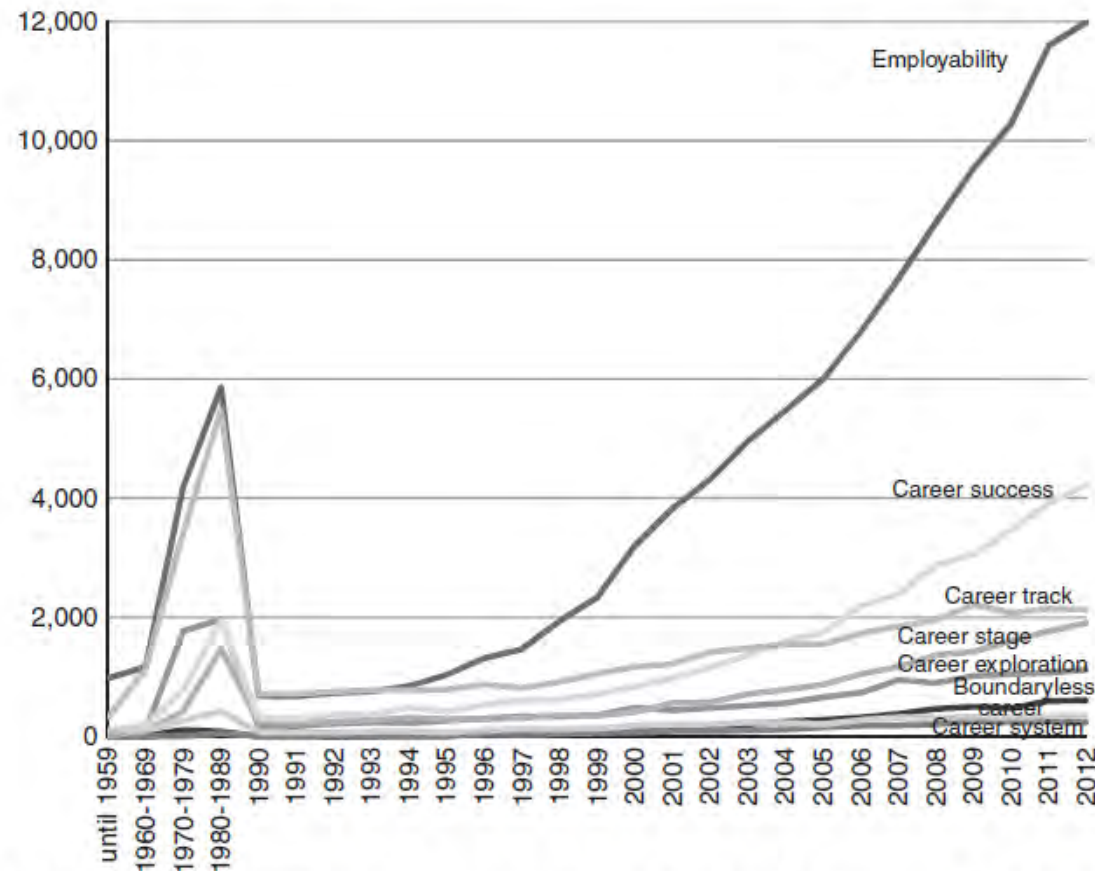
- greenhouse gas emissions 20% (lower than 1990)
- 20% of energy from renewables
- 20% increase in energy efficiency

#### 4. Education

- Reducing the rates of early school leaving
- at least 40% of 30-34-year-olds to have completed tertiary education

#### 5. Fighting poverty and social exclusion

- at least 20 million fewer people in poverty



Note: To make the trends more apparent we illustrate here only the terms with the highest number of total publications

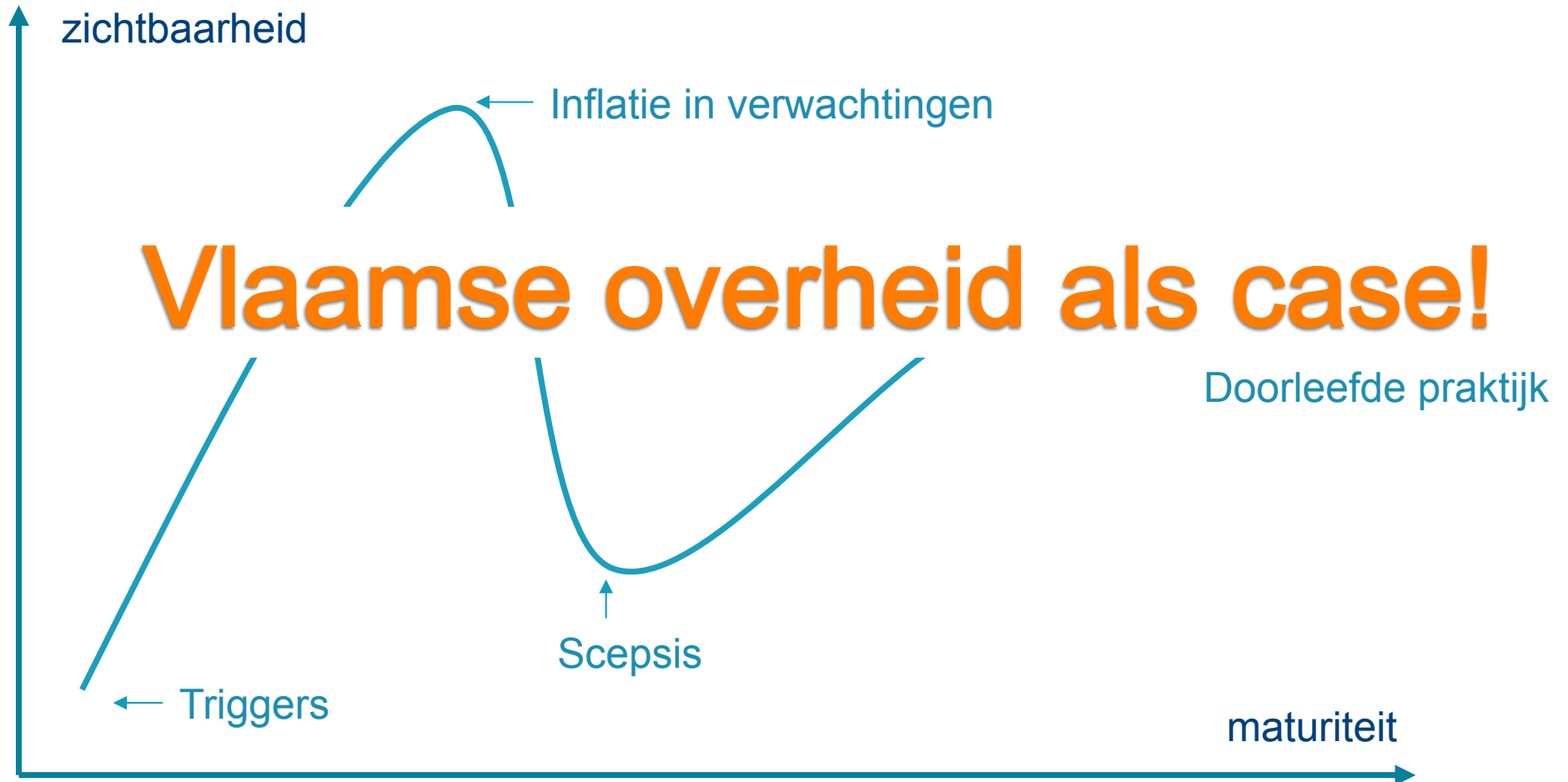
Figure 1.  
Yearly number of  
publications trends

[Click here](#) to access all the Europe 2020 indicators on the Eurostat website

Bron: Baruch, Y., Szűcs, N., & Gunz, H. (2015). Career studies in search of theory: The rise and rise of concepts. *Career Development International*, 20(1), 3-20.

KU LEUVEN

# Employability = hype?!



# Vlaamse overheid als case

## ***Employabilityscan:***

- Grootschalig onderzoek naar inzetbaarheid
- Bij 10 entiteiten Vlaamse overheid (N = 1,512)
- Twee bevragingsronden:
  - Eerste afname: november 2013 – februari 2014
  - Tweede afname: april 2014 – juli 2014
- Centraal: Eigen inschatting inzetbaarheid

# Triggers

- Dynamische arbeidsmarkt  Flexibiliteit / jobonzekerheid
- Vergrijzing, ontgroening  War for talent / langer werken

## Een visie op HR-beleid



Vla

In 2009 formuleerden de leidend ambtenaren de organisatiebrede visie op het personeelsbeleid van de Vlaamse overheid als volgt:

*"De Vlaamse overheid voert een geïntegreerd en duurzaam HR-beleid dat gericht is op de realisatie van haar strategische doelstellingen en waarin het aantrekken, ontwikkelen en behouden van het (schaarse) talent centraal staat. Hierbij wordt aandacht geschonken aan sociaal maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar ook kostenbewustzijn en inzetbaarheid (Alden Biesen, 2009)".*

## Vijf strategische doelstellingen

De Vlaamse overheid wil de gemeenschappelijke visie op het personeelsbeleid van de Vlaamse overheid realiseren met vijf strategische HR-doelstellingen:



# Inflatie in verwachtingen

- Goed voor werknemer  Welzijn
- Goed voor werkgever  Performantie
- Goed voor beiden  Mobiliteit

 Is dit (ook) echt zo binnen de Vlaamse overheid?

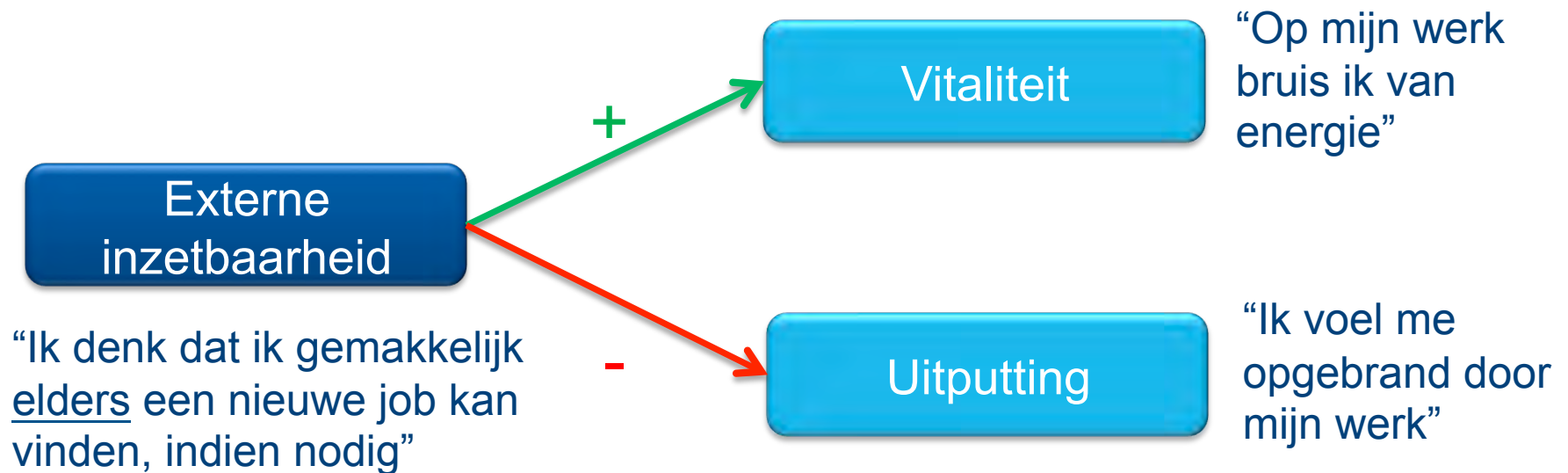


**KU LEUVEN**

# Inflatie in verwachtingen

## Vlaamse overheid

### *Welzijn:*



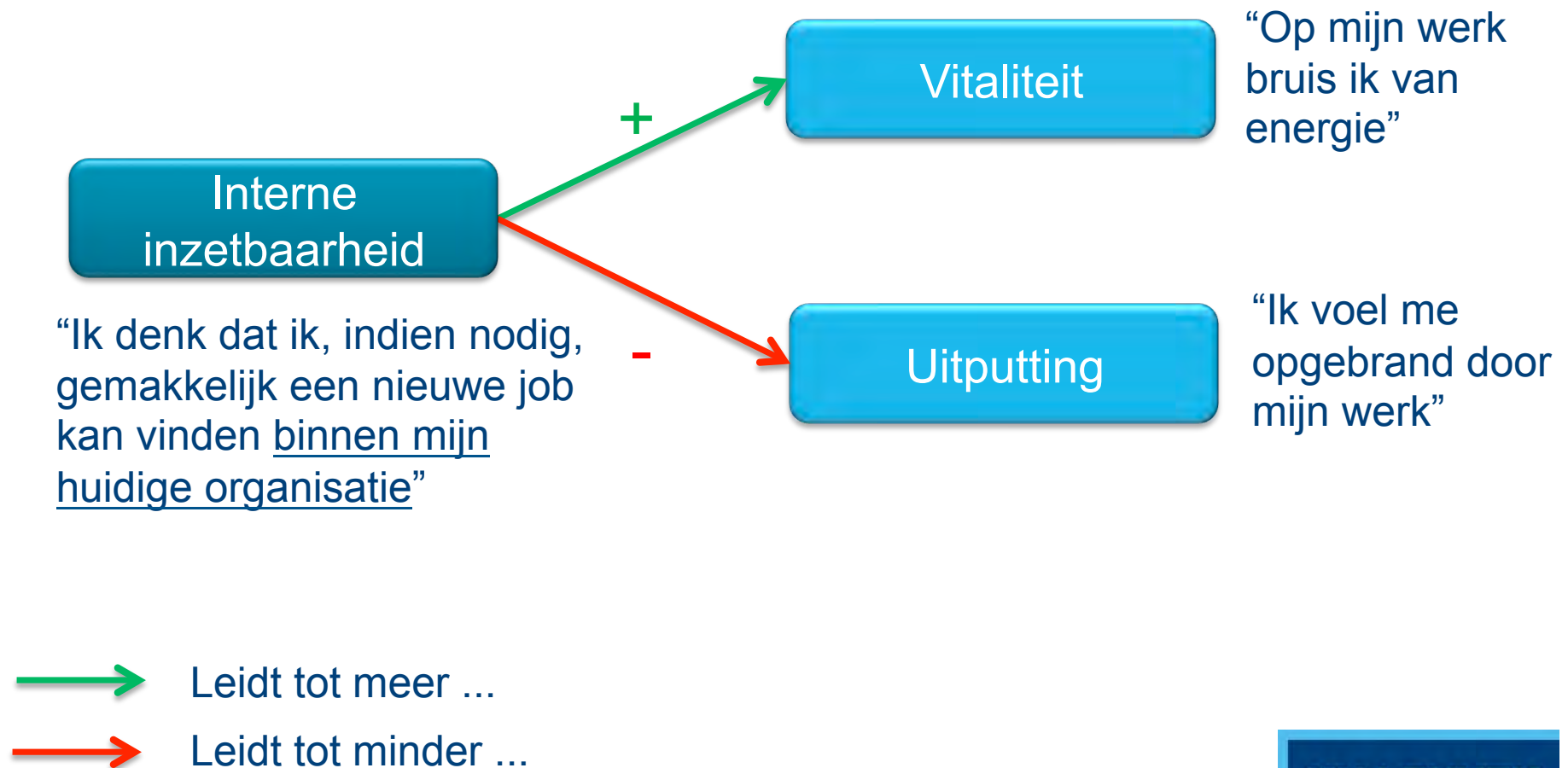
→ Leidt tot meer ...

→ Leidt tot minder ...

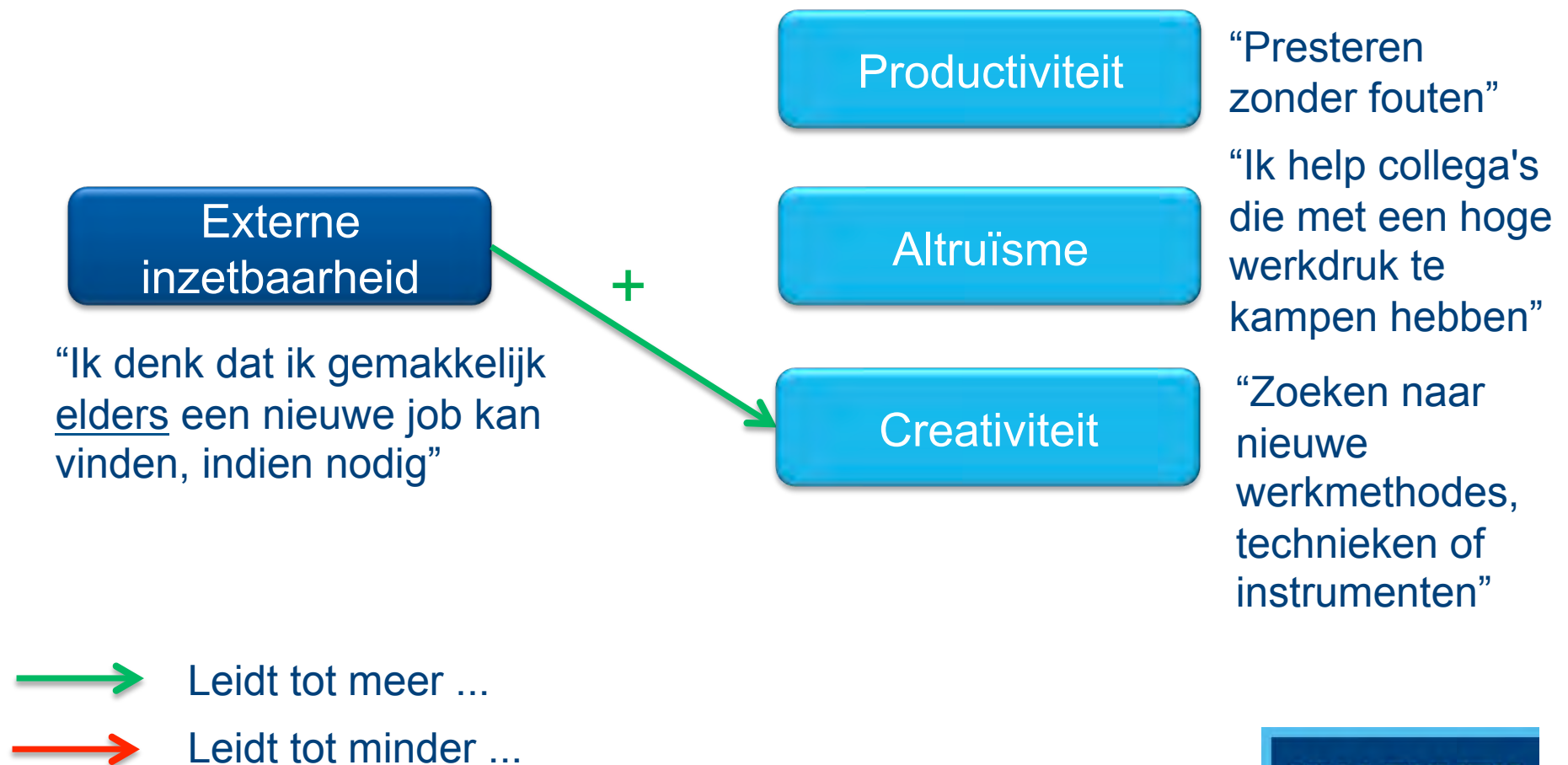
**KU LEUVEN**



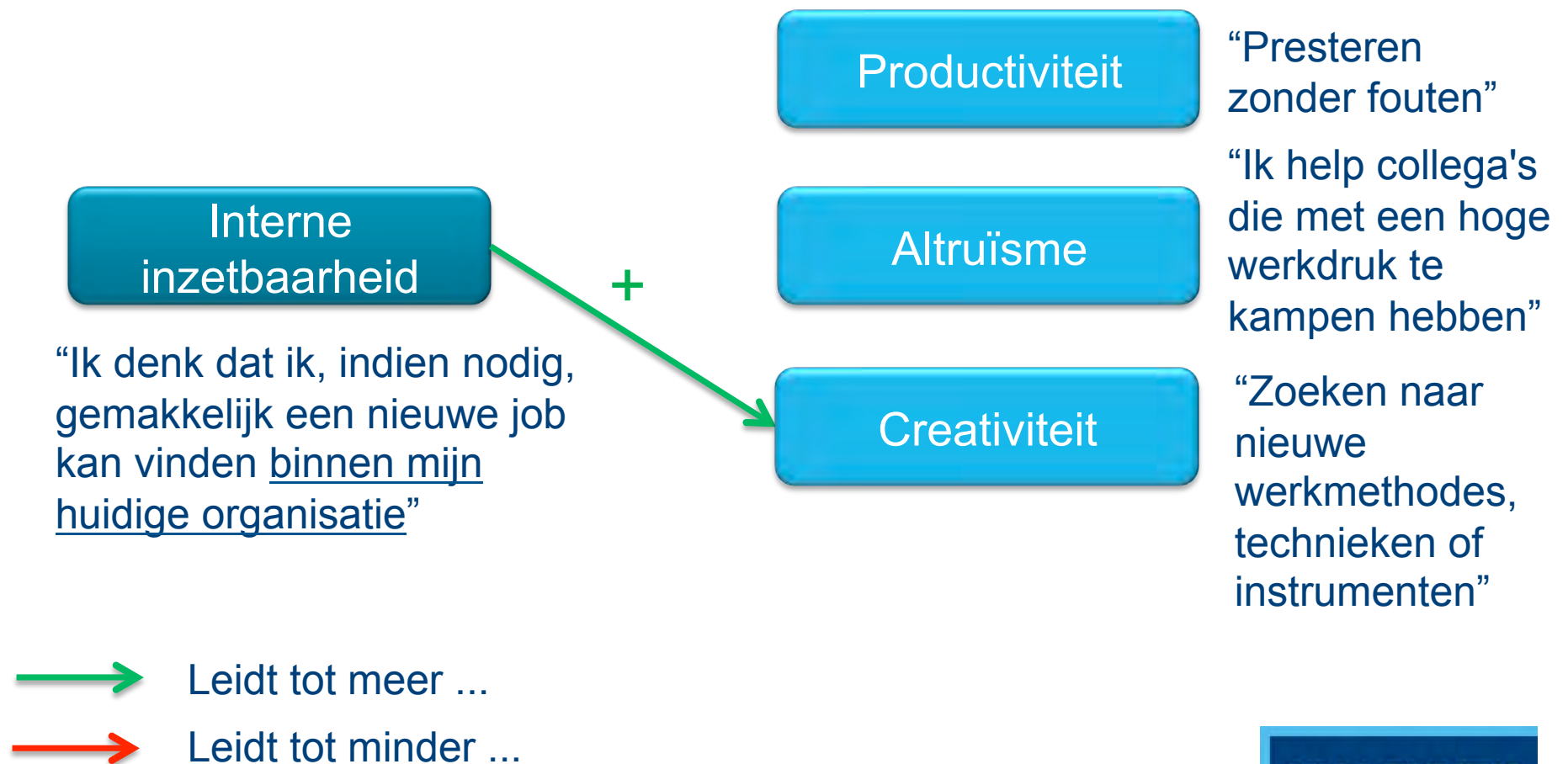
## Welzijn:



## *Performantie:*



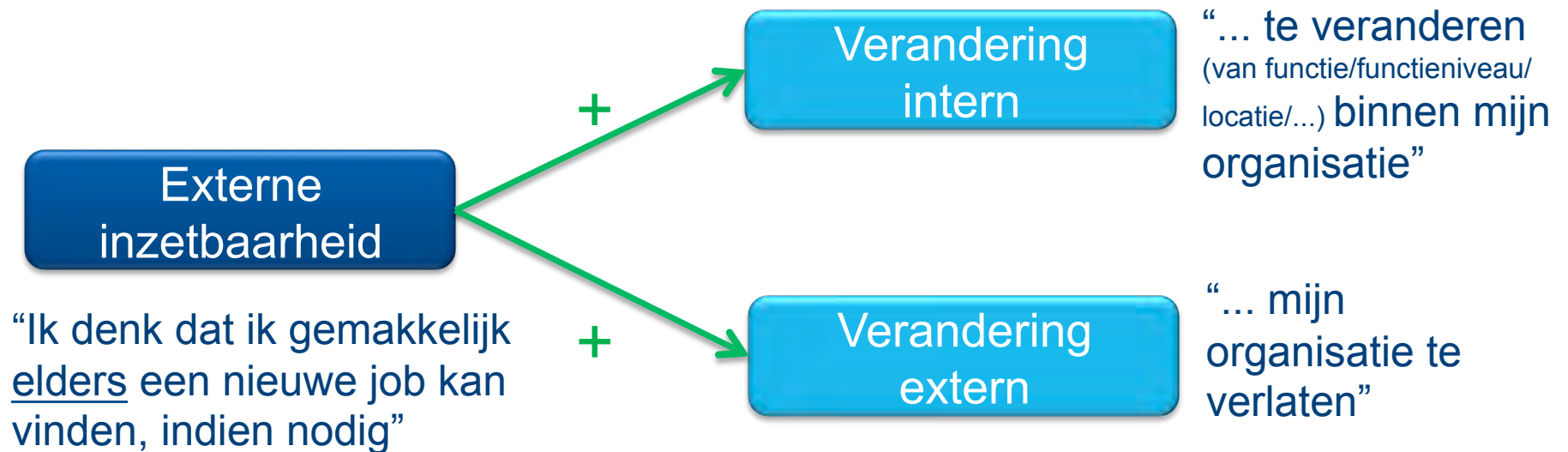
## ***Performantie:***



# Inflatie in verwachtingen

# Vlaamse overheid

## ***Mobiliteit:***



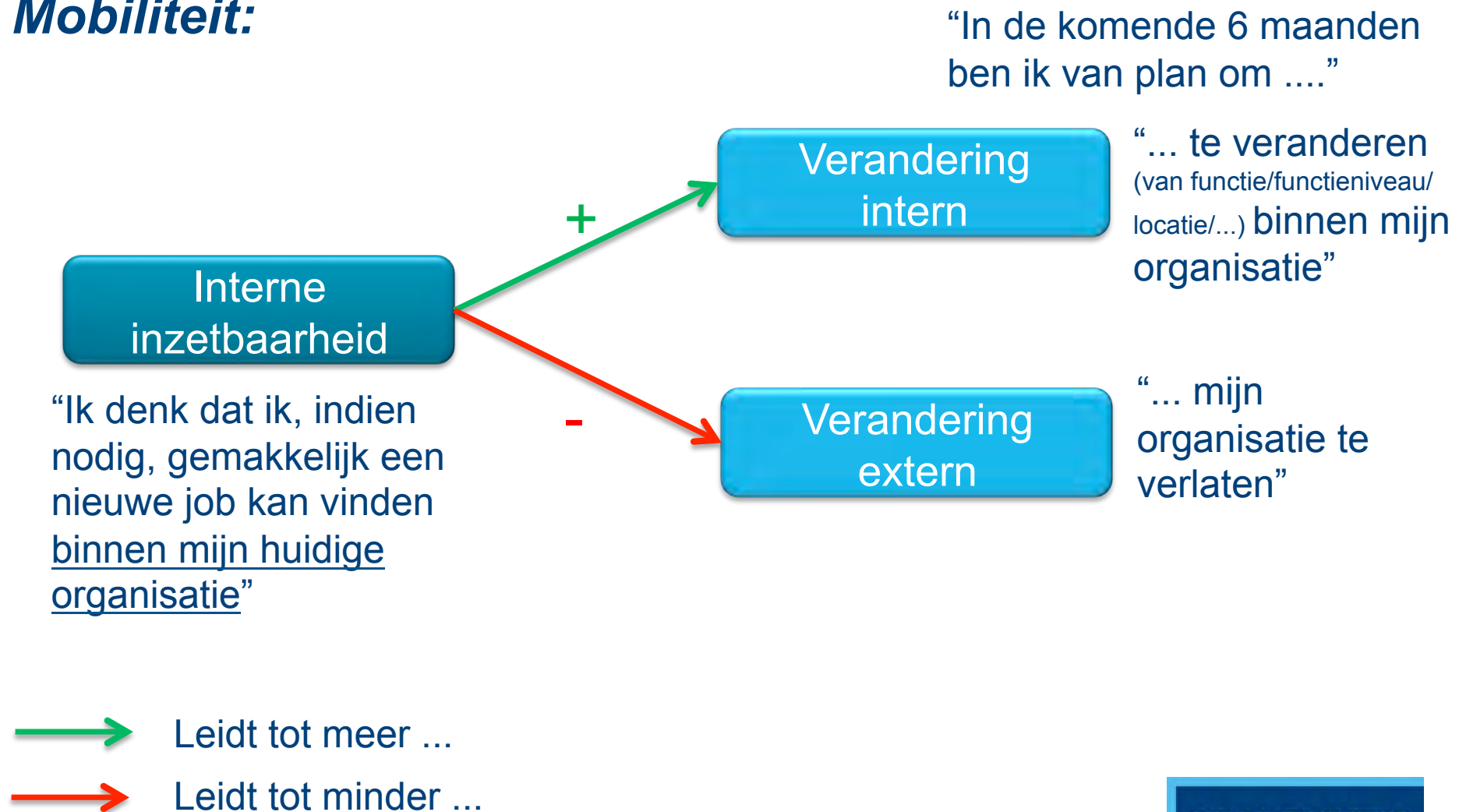
→ Leidt tot meer ...

→ Leidt tot minder ...

# Inflatie in verwachtingen

## Vlaamse overheid

### ***Mobiliteit:***



# Inflatie in verwachtingen

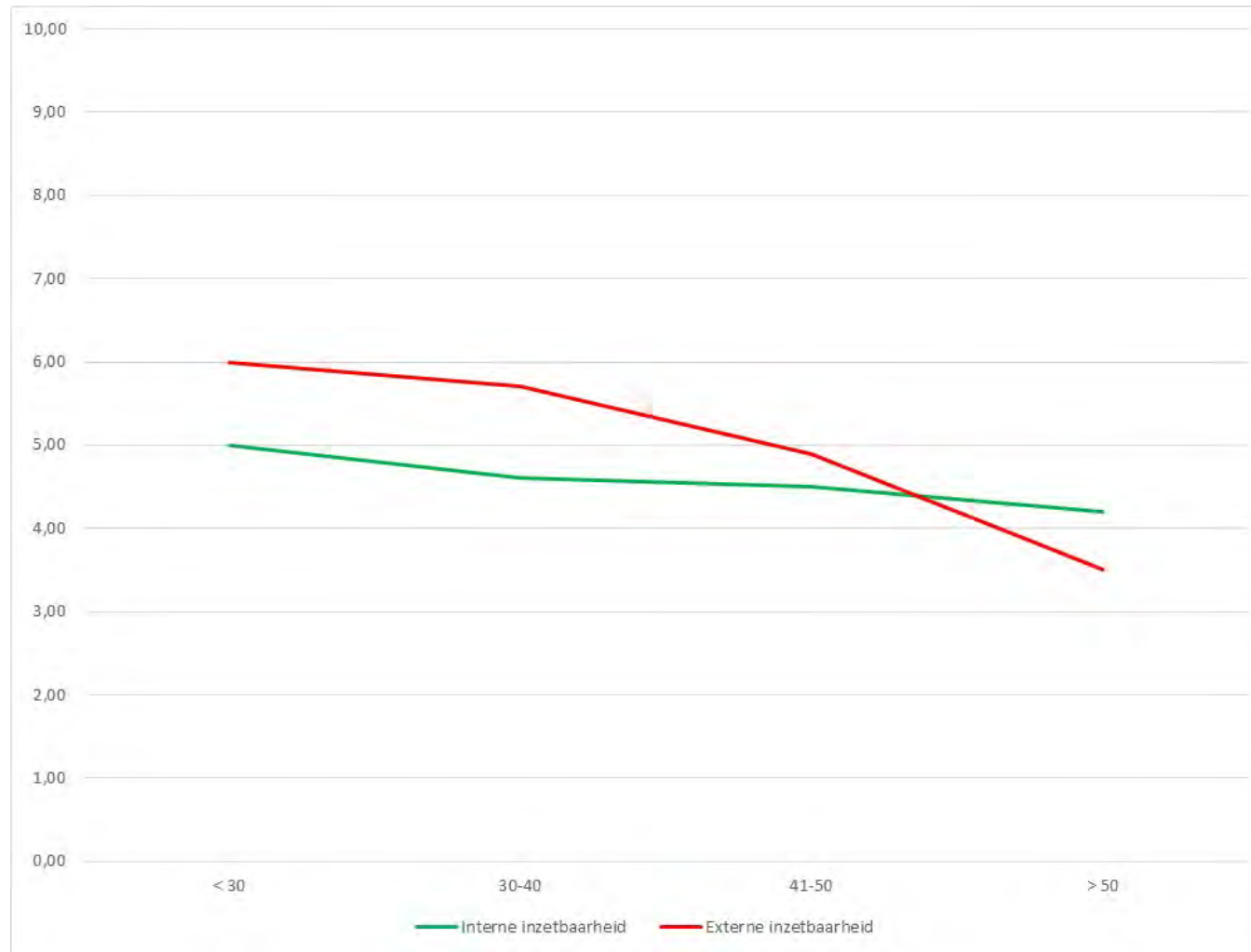
# Vlaamse overheid

|              | Externe inzetbaarheid                                                              | versus | Interne inzetbaarheid                                                                |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Welzijn      |   | =      |   |
| Performantie |   | =      |   |
| Mobiliteit   |  | >      |  |



# Scepsis

# Vlaamse overheid Employability

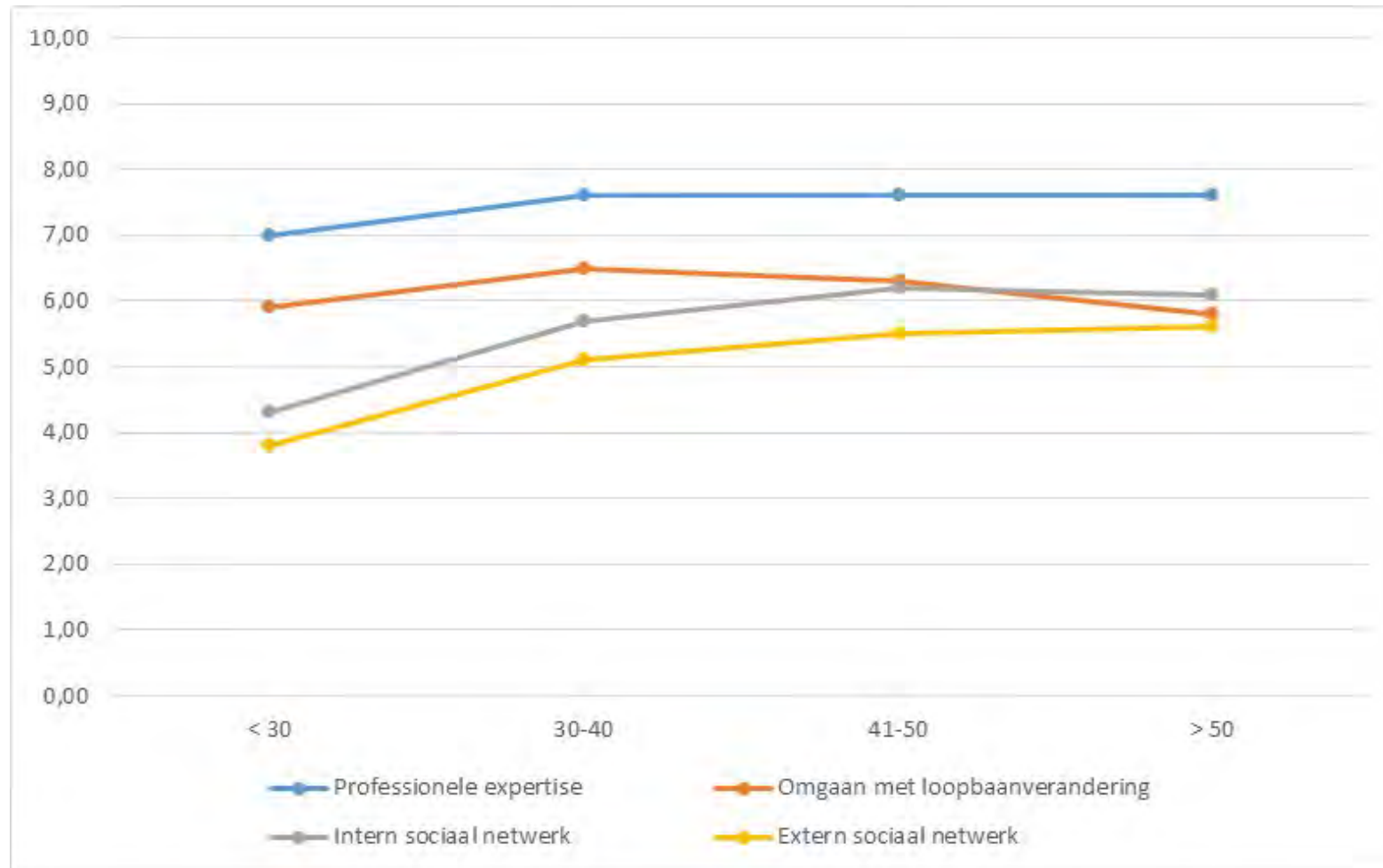


Bron: <https://www.bestuurszaken.be/onderzoek-naar-de-inzetbaarheid-van-medewerkers>

**KU LEUVEN**

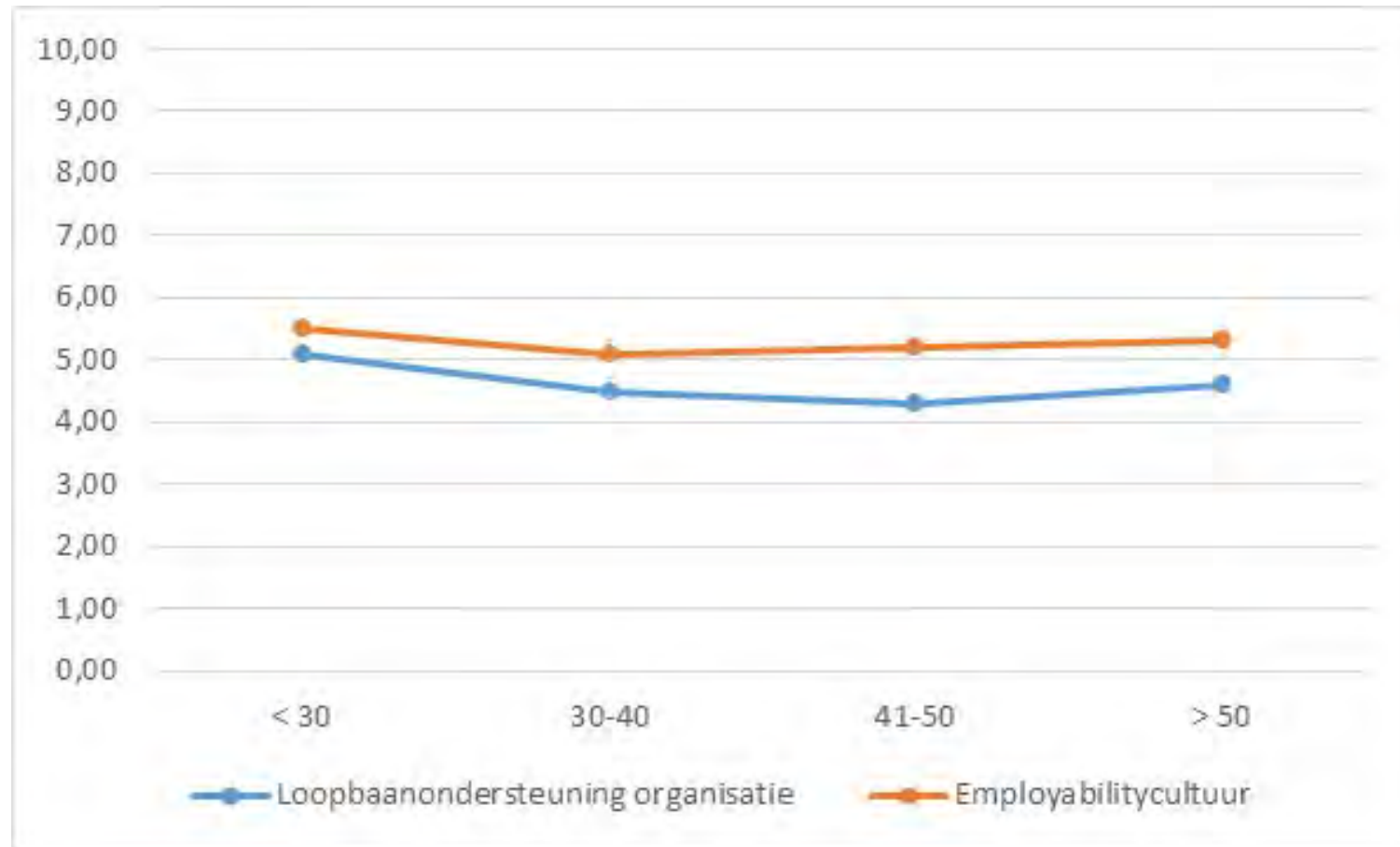
# Scepsis

## Vlaamse overheid Competenties



# Scepsis

## Vlaamse overheid Ondersteuning

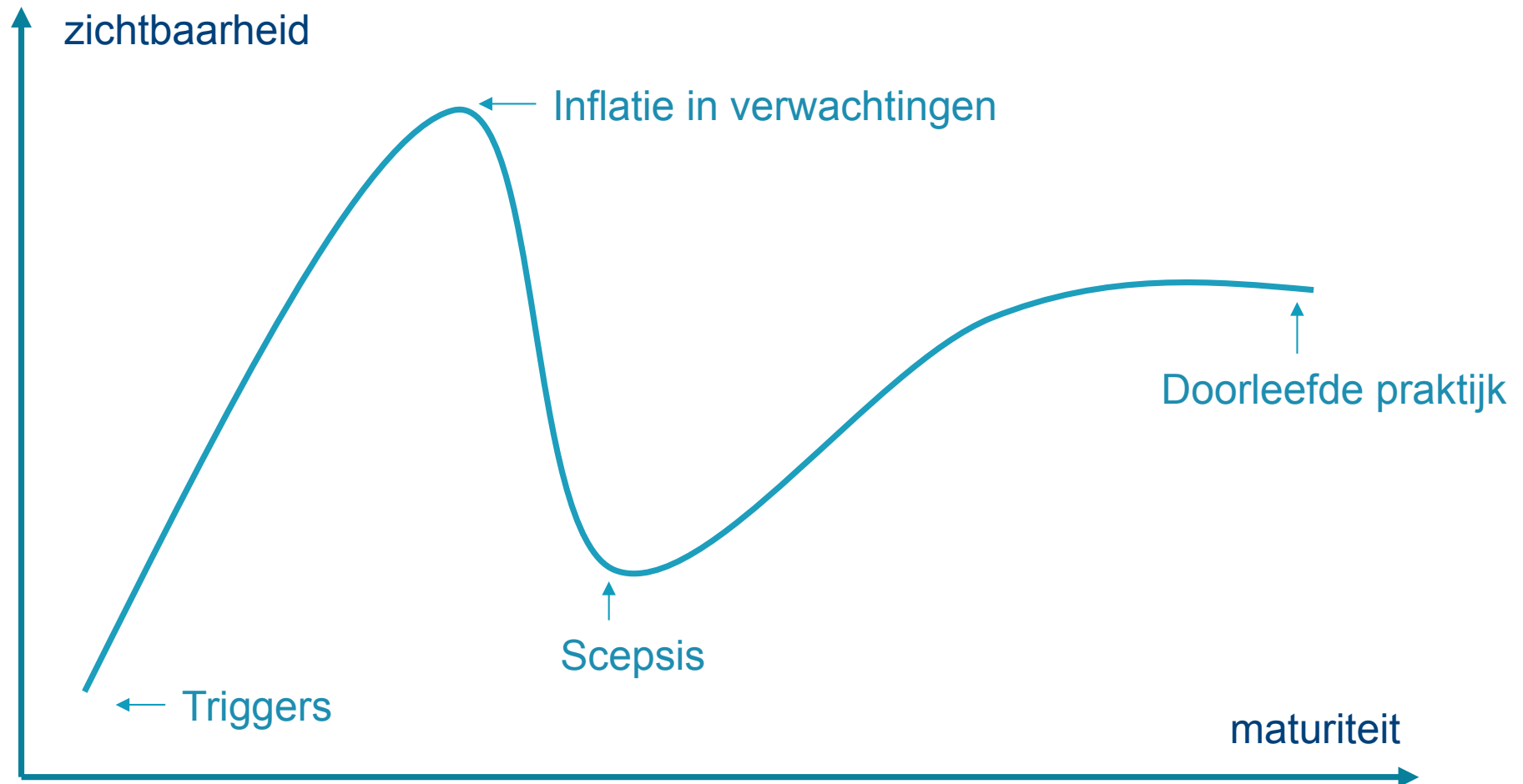


# Scepsis

Stereotypes  
en normen?

| Interne inzetbaarheid |  |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Externe inzetbaarheid |  |
| Competenties          |  |
| Loopbaanondersteuning |  |

# Take home!



# Dank!

Kristien.Philippaers@kuleuven.be

Nele.DeCuyper@kuleuven.be

<https://www.bestuurszaken.be/onderzoek-naar-de-inzetbaarheid-van-medewerkers>

# De praktijkuitdagingen van het implementeren van employability op de werkvloer

Kurt Van Raemdonck  
Directeur Stafdienst P&O  
**FOD Financiën**

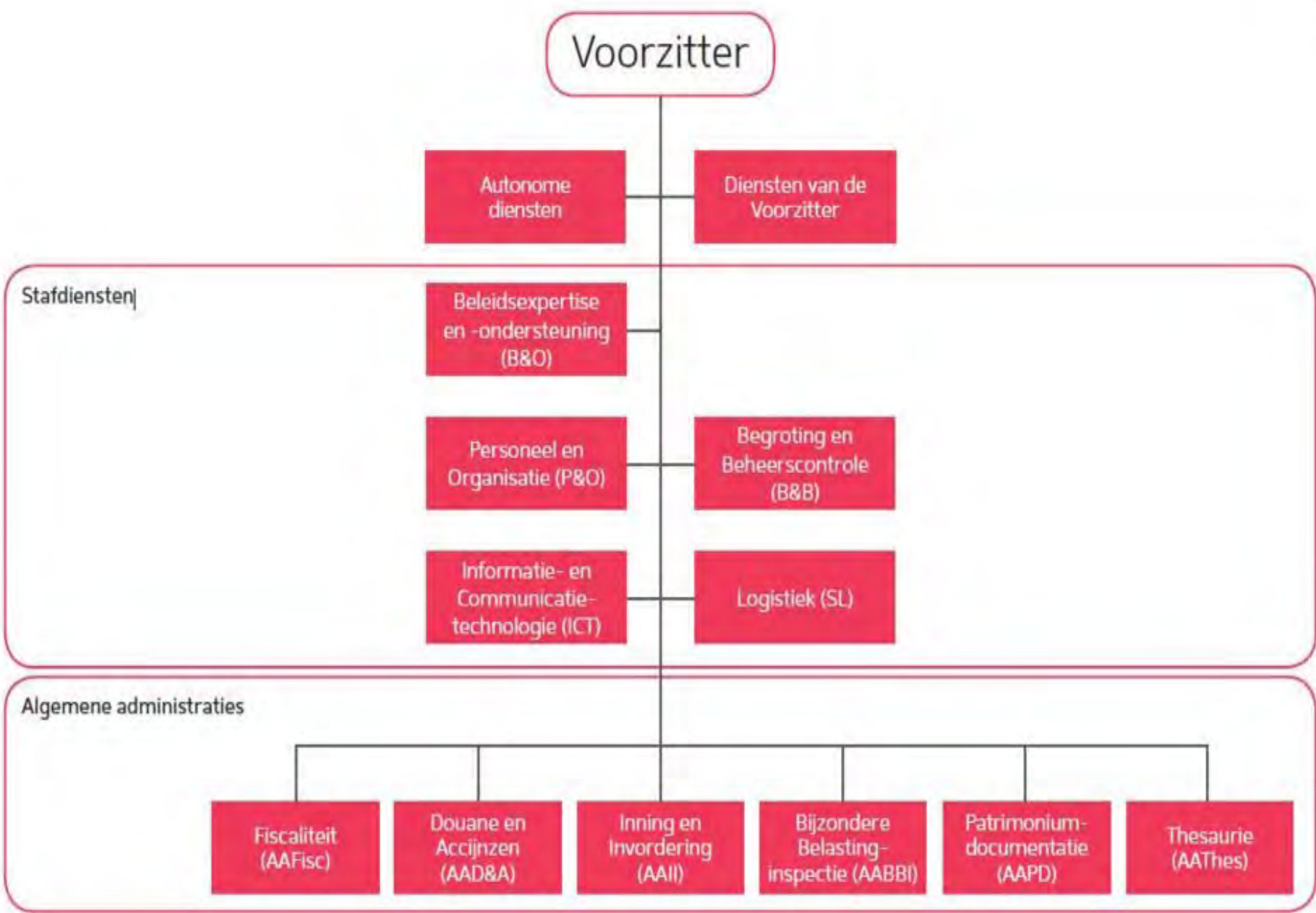


# Duurzame loopbanen



Employability in de FOD Financiën





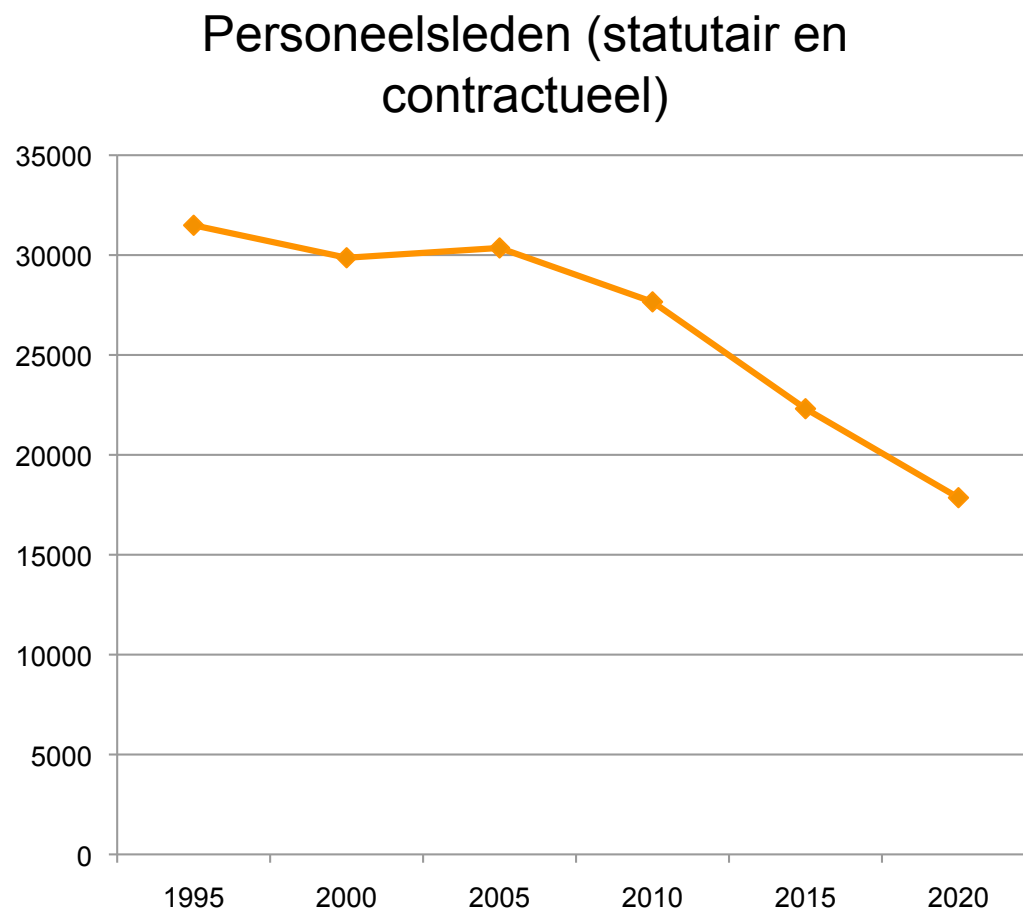
# Employability/wendbaarheid in individuen en organisatie

Hangt af van :

-  Context organisatie (change/besparingen)
-  Leadership acties
-  Ontwikkeling
-  Allocatie middelen naar core-business/prioriteiten
-  Mobiliteit
-  Welzijn



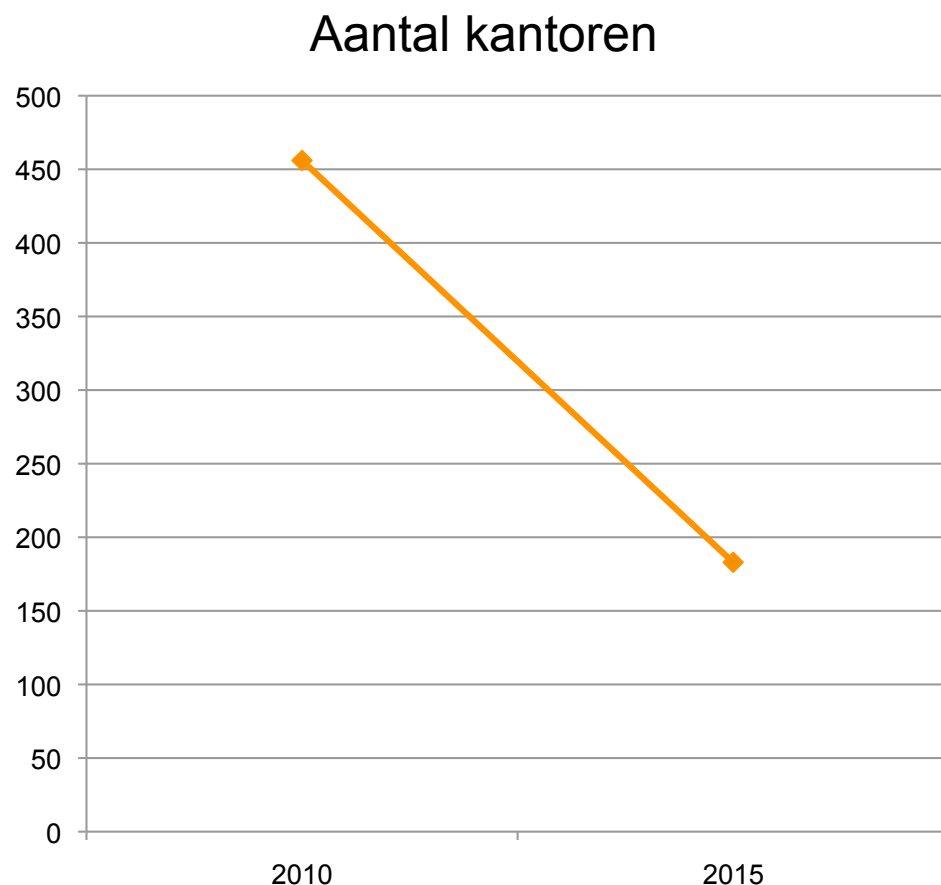
# Evolutie en prognose personeelsbestand



- Prognose 2020 bij ongewijzigd beleid en rekening houdend met de pensioenuitstroom van de babyboomers = 17.856
- 2005 -> 2015 = 30000 - 22000 = 8000 (daling van 26 %)
- 1995 -> 2020 = 31500 -> 17800 (daling van 44 %)



# Evolutie kantorenbestand



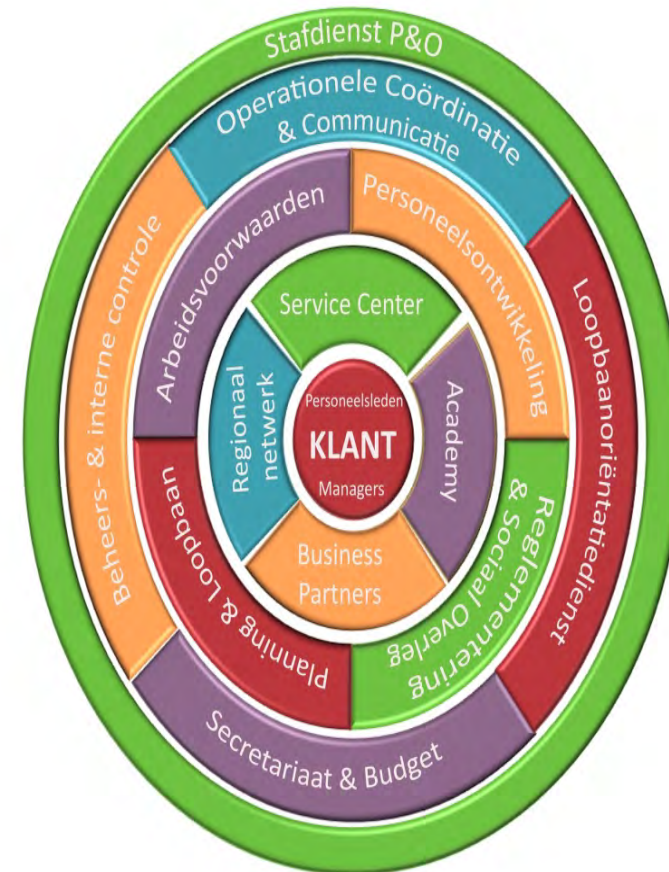
- Centralisering van kantoren
  - 2010 : 196 steden / 456 kantoren
  - 2015 : 124 steden / 232 kantoren
  - 2018 : naar  $\pm$  88 steden / 172 kantoren
- Centralisering noodzakelijk en wenselijk:
  - § Moderne gebouwen
  - § Betere samenwerking in multidisciplinaire teams én tussen diensten

➡ Meer doen met minder



# Employability: de medewerker centraal

- ❏ Organogram van de HR-dienst stelt de klant centraal
- ❏ Pionier en voortrekkersrol: het goede voorbeeld geven
- ❏ Interne VTE-winst nastreven: een ondersteunende dienst moet zo lean mogelijk zijn om middelen bij core-business te brengen



# Geef vertrouwen: plaatsonafhankelijk werken

Evolutie van TAW (telewerk + satellietwerk) in onze FOD

| Jaar | Aantal medewerkers FODF | Aantal TAW'ers | % TAW'ers | Aantal TAW-dagen |
|------|-------------------------|----------------|-----------|------------------|
| 2012 | 23.891                  | 0              | 0         | 0                |
| 2013 | 23.672                  | 4.862          | 21%       | 66.173           |
| 2014 | 23.658                  | 9.781          | 41%       | 153.897          |
| 2015 | 22.310                  | 11.148         | 50%       | 243.906          |

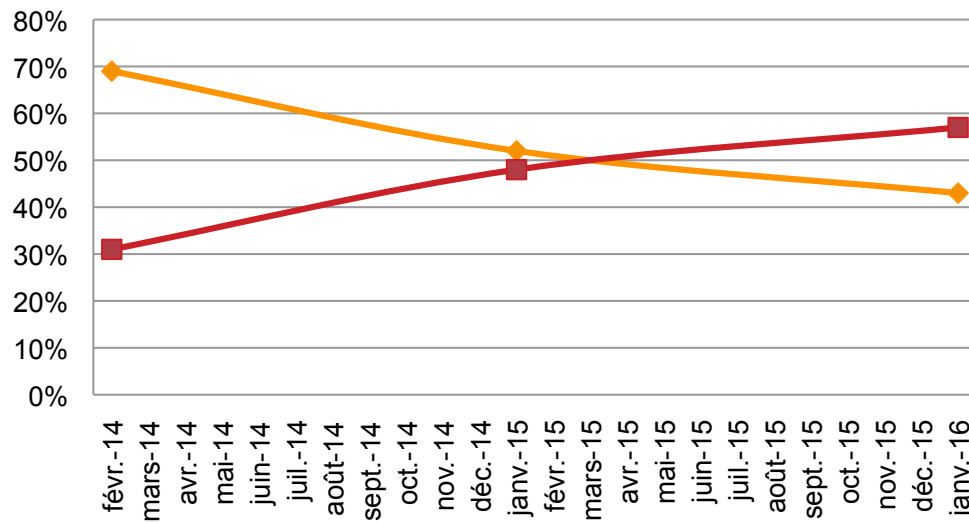


# Geef vertrouwen: tijdsonafhankelijk werken

Evolutie stelsel 1 en stelsel 2 in 2015

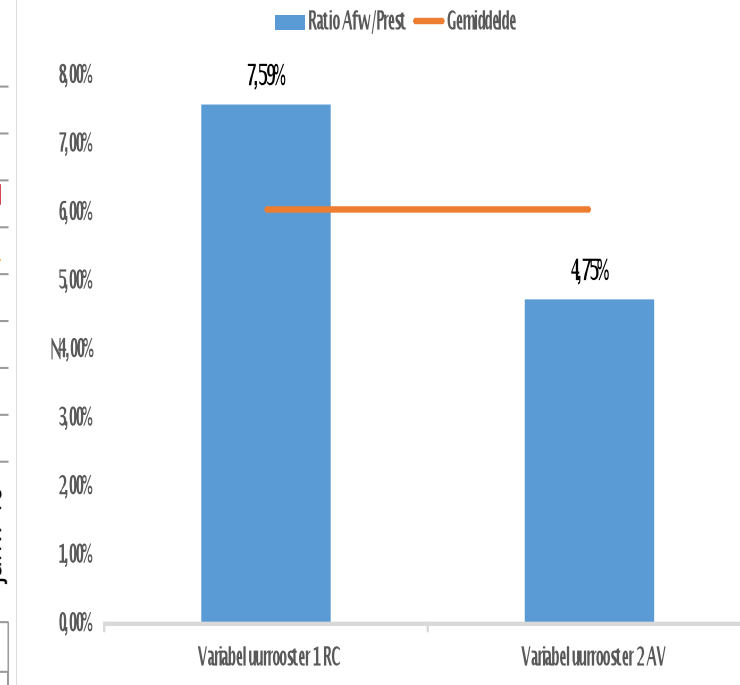
Impact op absenteïsme

Evolutie stelselkeuze  
2014-2016



|           | févr.-14 | janv.-15 | janv.-16 |
|-----------|----------|----------|----------|
| Stelsel 1 | 69%      | 52%      | 43%      |
| Stelsel 2 | 31%      | 48%      | 57%      |

Gemiddelde verdeling 6,08%





# Kennis en competenties voor de job



## Academie:

- 16.437 medewerkers kregen minstens één dag interne opleiding in 2015
- 86.495,5 dagen opleiding of ongeveer 5 per medewerker die een opleiding volgde
- Focus op technische én generieke competenties



# Loopbaan in handen van de medewerker

**Filosofie:** Een loopbaan behoort toe aan de medewerkers

**Hoe?**

-  Interne mobiliteit
-  Loopbaanbegeleiding
-  Potentieelinschatting
-  Redeployment
-  Professionaliseren bevorderingsprocedures: transparant, uniform en objectief
-  Weghalen van groen uit overheidsadministraties
-  Talent Exchange

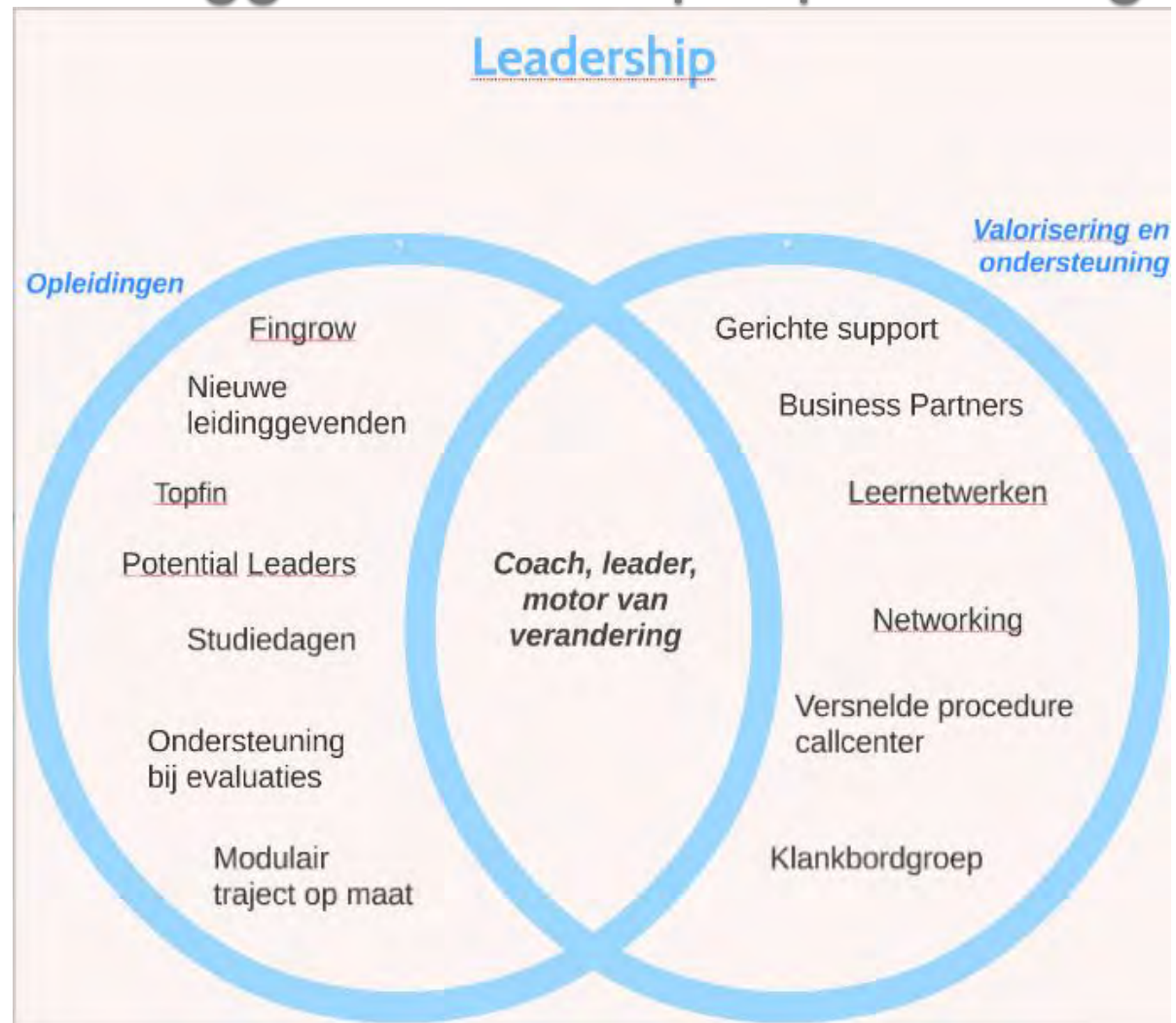


**UNLOCKING  
POTENTIAL**



# Aandacht voor leidinggevende als people manager

- Fingrow: 1.384 deelnemers
- Honderden nieuwe leidinggevenden opgeleid
- Driemaandelijks leernetwerk in alle provincies
- Studiedagen voor topmanagement
- Traject voor topmanagement
- Modulair traject voor alle leidinggevenden



# Welzijn: een zorgzame FC



- ❏ Sport on job: 30 activiteiten in 8 steden
  - Sport door collega's voor collega's tijdens de werkuren
  - Move Week: 8.000 deelnemers

- ❏ Absenteïsmebeleid: focus op preventie en begeleiding

- 40 absenteïsme coaches verspreid over België
- Tien sociaal assistenten (één per regio)
- Specifieke aanpak ziekteverzuimgesprekken en re-integratie
- Sessies burn-outpreventie voor meer dan 800 leidinggevenden



Resultaat 2014 -> 2015 : 6,08 % -> 5,82 % =  
vte's



# Erkenning

Fingrow



Teamwork

**HR** | Excellence  
Awards 2014

## Award Winner





## De toekomst: e-mentaliteit



# Best practices interne mobiliteit bij de Vlaamse Overheid

Stephanie De Wulf  
Directeur Dienst Rekrutering & Selectie  
**Vlaamse Overheid**



# Mobiliteit



Vlaamse  
overheid

Talent flexibel inzetten



# INHOUDSTAFEL

1. Context
2. Mobiliteit op teamniveau
3. Mobiliteit op organisatieniveau
4. Ondersteuningsaanbod en communicatie
5. Onze plannen vanaf 2016
6. Conclusies



Vlaamse  
overheid

# 1. Context

# 1. Context

## ► Dienst Rekrutering & Selectie miv 1 mei 2015 (AgO)

### → Selecties

- × Instroom (vnl. statutair)
- × Promoties
- × Top- en middenkader

### → Personeelsmobiliteit:

- × Herplaatsing
- × Re-integratie
- × Ervaringsstages
- × Radar

### → Arbeidsmarktcommunicatie



Vlaamse  
overheid

# 1. Context

- ▶ Mobiliteit wint steeds meer aan belang bij de Vlaamse overheid
- ▶ Positief verhaal binnen de Vlaamse overheid:
  - Medewerkers nemen loopbaan zelf in handen nemen
  - Steun leidinggevenden en HR
- ▶ Uitdaging binnen de context van besparingen en kerntakenplannen
- ▶ Mobiliteit op:
  - Team/dienstniveau (sleutel: leiderschap)
  - Organisatieniveau

# 1. Context

- ▶ Samenstelling Dienst R&S:
  - Jobpunt Vlaanderen
  - Selectoren uit centrale personeelsdiensten
  - Wervingen via horizontale mobiliteit
  - Personeelsplan bepaald op basis van een business case

## 2. Mobiliteit op teamniveau



## 2. Mobiliteit op teamniveau

- ▶ Grote verantwoordelijkheid van zowel:
  - Leidinggevende
  - Medewerker
  - HR
  - Management
  
- ▶ Best practise Dienst R&S
  - Procesflows en –optimalisatie – vereenvoudiging
  - Loopbaangesprekken
  - Heroriëntering intern dienst, intern AgO of extern

## 2. Mobiliteit op teamniveau

- ▶ Succesfactoren:

- Transparantie
- Vertrouwen
- Luisteren

- ▶ Valkuilen:

- Té talentgericht willen zijn
- Medewerker verwacht dat anderen oplossingen zoeken
- Statuut



# 3. Mobiliteit op organisatieniveau

### 3. Mobiliteit op organisatieniveau

- Goede praktijk Vlabel

- Bevoegdheid inzake kilometerheffing
- 63 vacatures
- 48% via interne mobiliteit ingevuld
- Opportuniteit in het kader van besparingen/kerntakenplannen
- Intern wijd verspreid en infosessie vacatures
- Rol R&S:
  - × Ondersteunen bij procedures
  - × Ondersteunen bij communicatie VO-breed
  - × Kandidaten in 'begeleiding' matchen met profielen



### 3. Mobiliteit op organisatieniveau

- ▶ Succesfactoren:
  - Communicatie
  - Management
  - HR
- ▶ Valkuilen:
  - Regelgeving
  - Negatieve connotatie bij herplaatsing

# 3. Mobiliteit op organisatieniveau

## ► MOW

- Afbouw van functies omwille van outsourcing
- Intern traject + traject met externe partner
- Rol R&S:
  - × Intake met entiteit om behoeften te capteren
  - × Mee nadenken met HRBP en management
  - × Raamcontract aanbieden en afname contract regelen
  - × Opvolgen van project om zelf te leren
  - × Begeleiden en ondersteunen entiteit bij vragen

### 3. Mobiliteit op organisatieniveau

- ▶ Intern traject
  - Diploma secundair onderwijs
  - Ervaringsstages
  - Pop-up jobs
  - Andere vacatures
- ▶ Vervolgtraject met externe partner
  - Infosessie vervolgtraject
  - Workshop – job in perspectief
  - Opvolgssessies – individueel (opleiding – interne vs. externe arbeidsmarkt)
- ▶ Samenwerkingsverbanden met andere organisaties





### 3. Mobiliteit op organisatieniveau

- ▶ Succesfactoren:
  - Communicatie
  - Management
  - HR
  - Out-of-the box denken
  
- ▶ Valkuilen:
  - Regelgeving
  - Statuut
  - Toelagen



## 4. Ondersteunings- aanbod en communicatie

## 4. Ondersteuningsaanbod en communicatie

► Om je loopbaan als personeelslid in handen te nemen, beschikt de Vlaamse overheid over een ruim aanbod aan instrumenten en dienstverlening:

- Instrumenten
- Raamcontracten
- Advies en ondersteuning
- Dienstverlening:
  - × Herplaatsing
  - × Re-integratie
  - × Outplacement
  - × Ervaringsstages – tijdelijke personeelsbehoeften



Vlaamse  
overheid

## 4. Ondersteuningsaanbod en communicatie

[overheid.vlaanderen.be/mobiliteit](http://overheid.vlaanderen.be/mobiliteit)

Er is 1 centrale website waar alle informatie rond mobiliteit geïntegreerd op 1 plaats wordt aangeboden:

- ▶ Mogelijkheden: informatie & aanbod
- ▶ Dienstverlening: herplaatsing, re-integratie, ...
- ▶ Instrumenten: reflectietools, loopbaanrouteplanner, Radar, ...
- ▶ Tools voor HR-professionals & leidinggevenden



Vlaamse  
overheid

## 4. Ondersteuningsaanbod en communicatie

Diverse communicatieacties onderstrepen het belang van mobiliteit binnen de organisatie, zowel naar personeel als naar HR-professionals en leidinggevenden:

- ▶ om het centrale webluik & dienstverlening bekend maken
- ▶ om de interne vacaturesite onder de aandacht te brengen via een banner
- ▶ in de pipeline: collega's doen voor 1 dag de job van iemand anders, nieuwsbrief interne (tijdelijke of permanente) vacatures, ....



## 4. Ondersteuningsaanbod en communicatie

Overige initiatieven

- ▶ HR-netwerken met oog op kennisdeling;
- ▶ Werkgroep in-door-uitstroom;
- ▶ Multidisciplinair overlegorgaan mobiliteit (pilootfase);
- ▶ Verkennen piste externe arbeidsmarkt



Vlaamse  
overheid

## 5. Onze plannen vanaf 2016

## 5. Onze plannen vanaf 2016

- ▶ Geïntegreerd ipv versnipperd verhaal
- ▶ Werkgroep in- door- en uitstroom
- ▶ Visie op in- door- en uitstroom en knelpunten procedures als vertrekpunt
- ▶ Andere projecten:
  - Arbeidsmarktcommunicatie (intern-extern)
  - Uitstroombeleid
  - ...





## 5. Onze plannen vanaf 2016

- ▶ Meer inzetten op evidence based werken:
  - Naast wetenschappelijke bevindingen
  - Ook eigen organisatiedata en experten of ervaringsdeskundigen raadplegen
  - Waarden van stakeholders
  - Evalueren van 'projecten' en 'best practises'



Vlaamse  
overheid

## 6. Conclusies

## 6. Conclusies

### ► Succesverhaal mobiliteit:

- Talenten identificeren
- Mensen aanmoedigen om projecten/opdrachten op te nemen – ownership bij mensen leggen
- Leiderschap (transparantie, luisteren)
- Buiten bestaande kaders denken
- Samenwerking management, HR, medewerkers en R&S als ondersteuning of adviserend
- Oplossingsgericht denken

Vragen?



Vlaamse  
overheid

# Naar een flexibele inschakeling van medewerkers

Saskia De Beucker  
Afdelingshoofd personeelsbeleid  
Stad Leuven

<https://prezi.com/anjstwn39br-/interne-mobiliteit-realiteit-of-mythe/>