**NOTA AAN HET COLLEGE VAN AMBTENAREN-GENERAAL**

|  |  |
| --- | --- |
| auteur | Frans Cornelis, projectsponsor (AgO)Wim Verheyen, projectleider (Departement MOW) |
| onderwerp | Sleutelproject Modern HR-beleid – deelproject mobiliteit – **visietekst mobiliteit**  |

Op 10 mei 2012 hechtte het CAG m.b.t. het sleutelproject Moder HR-beleid zijn goedkeuring aan de aangeduide trekkers van de 23 deelprojecten, zoals bepaald in de management samenvattingen (cfr document CAG/12/10.05/DOC.045). Eén van die deelprojecten heeft betrekking op de visietekst mobiliteit.

**Aan het CAG wordt voorgesteld**

1. **zijn goedkeuring te hechten aan de hiernavolgende visietekst mobiliteit;**
2. **de leidende ambtenaren aan te bevelen om deze verder te vertalen en concretiseren in het P&O-beleid van hun eigen entiteit.**

Deze visietekst kwam tot stand mede dank zij de gewaardeerde inzet van de beleidsdomeinoverschrijdende werkgroep o.l.v. Wim Verheyen.

Visietekst mobiliteit

**Waarom willen we de mobiliteit van de huidige en de toekomstige personeelsleden van de Vlaamse overheid versterken?**

Zowel uit de personeelsresultatenonderzoeken als uit een studie van het SBOV blijkt dat de personeelsleden van de Vlaamse overheid meer mogelijkheden om van functie te veranderen vragen. Ze ervaren namelijk een enorm gebrek aan opportuniteiten op dit vlak. Zeven op de tien personeelsleden van de Vlaamse overheid heeft binnen die overheid nog maar 1 job uitgeoefend, bijna 9 op 10 van onze personeelsleden werken sinds BBB nog steeds voor dezelfde entiteit. Maar vooral, liefst 35% van onze personeelsleden wil in de loop van de volgende vijf jaar van job veranderen maar denkt dat dit niet mogelijk zal zijn. Voor bepaalde categorieën personeelsleden (bijvoorbeeld vrouwen, hoger opgeleiden) is dit gemiddeld nog meer het geval. Zeker indien de overheid na 2014, wanneer de War 4 Talent pas echt zal losbarsten voldoende competente, getalenteerde en gemotiveerde personeelsleden wil inzetten zal ze verder moeten inzetten op de mobiliteit van die medewerkers (en die van de toekomstige personeelsleden), aangezien die mobiliteit kan bijdragen tot de ontwikkeling van competenties, het efficiënt inzetten van talenten en vooral ook het stimuleren en motiveren van medewerkers. De jongere generaties op de arbeidsmarkt zullen dit overigens nog veel meer vragen.

Daarnaast -en minstens even belangrijk- heeft ook de Vlaamse overheid als werkgever binnen het streven naar efficiëntie en effectiviteit nood aan een mobiliteit van haar personeelsleden: als onderdeel van haar competentie- en talentmanagement, als middel om de juiste persoon op de juiste plaats te zetten om zo haar organisatorische behoeften te kunnen voldoen en als middel om de personeelskosten te drukken.

Doelstelling 2 van het modern HR-beleid werd als volgt omschreven: “*We realiseren een grotere inzetbaarheid van alle medewerkers zowel binnen de entiteit, de Vlaamse overheid als over de bestuurslagen heen en tussen de openbare en private sector, en combineren hierbij een voortdurende ontwikkeling van de medewerker met een toegevoegde waarde voor de organisatie*.”

* **Vergroten inzetbaarheid**: werkzekerheid, geen functiezekerheid. Een adequate mobiliteit dient met andere woorden ook bij te dragen tot het opnieuw inzetten van personeelsleden wiens job uitgedoofd is. Het vormt een uitdaging om op deze manier de personeelskosten van een entiteit te verminderen zonder in de dienstverlening te snoeien.
* **Voortdurende ontwikkeling** **van de medewerker**: mobiliteit heeft een cruciale bijdrage aan de ontwikkeling van de (competenties van de) medewerkers en daardoor ook aan de innoverende kracht van organisaties.
* **Toegevoegde waarde voor de organisatie**: zowel medewerkers als de organisatie ondervinden een meerwaarde. Medewerkers, net als hun competenties en talenten, zijn beter en efficiënter inzetbaar en dragen meer bij aan de maatschappelijke innovatie van de organisatie.

Wanneer de Vlaamse overheid er in slaagt de mobiliteit van haar huidige en toekomstige personeelsleden te versterken zal dit met andere woorden bijdragen tot een meer wendbare, ondernemende en daadkrachtige overheid, die vertrouwen en openheid uitstraalt zoals gedefinieerd in de gewenste cultuur 2020.

**Hoe definiëren we mobiliteit voor de huidige en de toekomstige personeelsleden van de Vlaamse overheid?**

*Iets anders of ergens anders*

* **Iets anders**: om het even welke vorm van functiewijziging kan beschouwd worden als mobiliteit. Dit betekent dat ook job verruiming, job crafting of job sculpting mee in de scope opgenomen worden.
* **Ergens anders**: kan betekenen, in een andere organisatie, publiek of privaat, een andere overheid, maar evengoed binnen dezelfde organisatie maar op een “fysiek andere locatie”.
* **Permanent, maar ook tijdelijk:** alle vormen van tijdelijke mobiliteit zijn belangrijk. Medewerkers krijgen de kans om zichzelf te ontwikkelen, organisaties om het ontbrekende puzzelstuk in te vullen. Projectwerking en netwerking worden meer en meer toonaangevend en tijdelijk mobiliteit is een uitstekende motor voor beiden. Het 70-20-10 model kan hierbij als inspiratie dienen voor entiteiten die de ontwikkeling van het individu en de organisatie willen stimuleren door middel van tijdelijke mobiliteit. De entiteiten van de Vlaamse overheid dienen met andere woorden te onderzoeken hoe (en voor welke personeelscategorieën) dit model zinvol kan toegepast worden.[[1]](#footnote-1)
* **Horizontale, verticale (opwaarts en neerwaarts) en diagonale loopbaantransities:** het huidige loopbaanbeleid van de Vlaamse overheid is sterk gefocust op verticale (in opwaartse zin) loopbaantransities.

Het gaat dus om een positieve benadering, waarbij leidinggevenden en personeelsleden het “iets anders of ergens anders” aanwenden i.f.v. groei van het individu én de organisatie.

**Hoe willen we in de praktijk een adequate mobiliteit voor de huidige en toekomstige personeelsleden van de Vlaamse overheid realiseren?**

Een adequate mobiliteit kan niet zomaar gerealiseerd worden door het nemen van centrale initiatieven. Het spreekt voor zich dat iedere entiteit van de Vlaamse overheid zelf verantwoordelijk is voor het vertalen en in de praktijk brengen van deze algemene visie in het eigen (personeels)beleid (zie ook in verband met tijdelijke mobiliteit). De belangrijkste bouwstenen om de mobiliteit binnen de Vlaamse overheid en over de bestuurslagen heen te realiseren zijn de volgende:

* Cultuurwijziging is cruciaal: sensibiliseren van lijnmanagers en personeelsleden, voorbeeldgedrag van de leidinggevenden, positief waarderen van voorbeeldgedrag bij alle personeelsleden, ....
* Meten is weten. De definitie van mobiliteit wordt geïntegreerd binnen het project VO-rapportering.
* Mobiliteit wordt beschouwd als een hulpmiddel om een modern competentie- en talentenbeleid te voeren, waarbij zowel de individuele als organisatorische ontwikkeling gestimuleerd wordt.
* Versterken van en communiceren over bestaande goede praktijken, zoals bijvoorbeeld het rotatiebeleid dat in verschillende entiteiten in de praktijk is gebracht.
* Wegwerken van organisatorische en juridische barrières: korte en soepele procedures zijn een noodzaak, weg van het diploma denken, nodeloos hertesten vermijden, schijnvacatures vermijden.
* IT inzetten om mobiliteit te faciliteren (competentie- en talentendatabank, Pleio, VO-Linkedin, …).
* Om dit alles mogelijk te maken wordt, los van de bovenstaande elementen die opgenomen worden binnen de algemene context van het project Modern HR-beleid en de andere deelprojecten, ingezet op de volgende projecten:
	+ Het stimuleren van de al dan niet tijdelijke mobiliteit met de Europese (centrale en regionale) en internationale besturen;
	+ Het stimuleren van de al dan niet tijdelijke mobiliteit met de lokale besturen in Vlaanderen;
	+ Het stimuleren van tijdelijke mobiliteit binnen de Vlaamse overheid;
	+ Het versterken van coaching (dit project werd o.l.v. Mieke Stappaerts reeds opgestart), netwerking en loopbaanbegeleiding binnen de Vlaamse overheid.

Bij de verdere uitwerking van de diverse projecten inzake mobiliteit en/of de ander deelprojecten van het modern HR-beleid zullen oplossingen aangereikt worden voor

* + De wijze waarop, binnen de algemene doelstellingen van mobiliteit (“*iets anders of ergens anders*”) én de voorbeeldfunctie van de leidinggevenden, de mobiliteit van de huidige mandaathouders van het top- en middenkader zal aangemoedigd en vergemakkelijkt worden.
	+ De impact van mobiliteit op de loopbaanmogelijkheden en de mate waarin ervaring in diverse functies en op diverse plaatsen een voorwaarde of een belangrijk element moet zijn bij sommige verticale doorstromingsmogelijken, zoals deze naar top- en/of middenkader.
	+ De mate waarin personeelsleden in mobiliteit, inzonderheid wanneer die het gevolg is van organisatorische veranderingen, een budgettaire rugzak (vb verschil tussen wervingskost en reële kost) meebrengen.
	+ De impact van inzonderheid tijdelijke mobiliteit op de berekening van het aantal “koppen” om op die manier dubbeltellingen te vermijden.
	+ Het dilemma van de budgettaire impact van tijdelijke mobiliteit (vb. 70-20-10). Op langere termijn zal een goede toepassing hiervan weliswaar leiden tot meer (ook budgettaire) efficiëntie, op korte termijn kan dit wel leiden tot hogere personeelskosten.
	+ De inspanningen inzake bij- en omscholing die in sommige gevallen noodzakelijk zijn om personeelsleden ingevolge van wijzigende opdrachten en werkwijzen verder inzetbaar te houden voor de Vlaamse overheid, zij het in een andere of aangepaste functie.
1. *Het 70/20/10-principe zoals verwoord door het topmanagement van de Vlaamse overheid (op het seminarie van de top van 2011) luidt als volgt:*

*Medewerkers werken:*

- *70% van hun werktijd voor hun directe leidinggevende,*

- *20% van hun werkttijd voor anderen binnen de eigen organisatie,*

- *10% van hun werktijd mogen medewerkers zelf invullen door te gaan werken bij een andere organisatie, bij een andere overheid, bij een stakeholder van de eigen organisatie, door te netwerken...)*  [↑](#footnote-ref-1)