HR Road 2 the Future verenigt meer dan 350 HR-managers die regelmatig de temperatuur meten van het toekomstige HR-beleid. Ze confronteren hun visie met die van het beleid en de academische wereld. Leden van deze groep brengen hierbij tweemaandelijks een persoonlijk standpunt. HR Road 2 the Future volgt zijn eigen 3D-filosofie van 'Duurzaamheid - Dialoog - Diepgaand'.

Jij bent het management

De personeelsafdeling van de stad Antwerpen en het OCMW werkt aan een vermindering van 566 VTE's voor de stad en 97 VTE's voor het OCMW tegen het einde van de legislatuur in 2018. Tegelijk moeten alle doelstellingen van de stad even succesvol gerealiseerd worden.

Olivier Van den Broecke, Raph Verbruggen
GF

We vroegen aan Goele Haest, sinds 2009 bedrijfsdirecteur Personeelsmanagement stad & OCMW Antwerpen, hoe ze dat wil realiseren. Goele Haest: "Iedere medewerker werd in een functiegrid ingeschaald, waardoor we op heel wat gelieerde vragen een helder antwoord kregen: wie gaat wanneer met pensioen? Welke functies zullen op welk tijdstip verdwijnen? Welke functies zijn of worden in de toekomst nog belangrijker en zijn nu al moeilijk in te vullen?"

Loopbaanpaden

Vanuit die grid – en tevens in een filosofie van 'loopbaandenken' – worden loopbaanpaden uitgetekend om de interne arbeidsmarkt toekomstgericht te optimaliseren. "Daarbij hebben we maximaal ingezet op interne mobiliteit via heroriëntatie, opleiding, vorming en coaching van onze medewerkers. Dat resulteerde de voorbije jaren onder meer in een wervingsstop waarbij enkel intern geschoven kon worden", aldus Goele Haest.

"Momenteel staat de deur wel weer open voor externen en hebben we nu jaarlijks zo'n 400 à 500 vacatures in te vullen. Hiermee bieden we een oplossing voor de uitstroom van de vele medewerkers die momenteel met pensioen gaan én het feit dat de stad ook een nieuwe generatie jonge medewerkers aantrekt met een grotere jobmobiliteit, binnen maar ook buiten de organisatie. De tijd dat iemand alleen koos voor jobzekerheid en een levenslange loopbaan binnen de stad, is *long past gone*. De stad werft sinds 2010 ook nog maar alleen contractueel aan."

Middenmanagement cruciaal

"Een cruciale rol in het realiseren van onze ambities en de gemaakte beleidskeuzes is weggelegd voor het middenmanagement. Zij hebben als geen ander voeling met wat er leeft op de 'vloer'. Ze zijn binnen de vele diensten verspreid over de stad en kunnen perfect de communicatie laten doorvloeien tussen het beleid/management enerzijds en de betrokken medewerkers anderzijds."

"Onlangs hebben we met een kick-off een ontwikkelingstraject opgestart 'op weg naar niveau A4' (= middenmanagement). Onze medewerkers doorlopen tot eind 2016 een traject waarin ze leren wat het middenmanagement inhoudt: taken, initiatieven, verantwoordelijkheden … Dat komt boven op de driedaagse workshops die wij (het managementteam) al sinds enkele jaren systematisch samen doorlopen met onze leidinggevenden, zowel van het strategische, tactische als operationele niveau."

"Op die manier leiden we ons eigen management op én werken we langzaam maar zeker een belangrijke kloof in onze managementstructuur weg. We leren om dezelfde managementinstrumenten en methodieken te gebruiken in de hele organisatie, en dat alles onder de noemer 'Jij bent het management'. Dat is niet zomaar een slogan, maar een doorleefde filoso-

fie en visie, die inmiddels ook gebundeld is in twee boeken."

Motivatie en flexibiliteit voorop

Goele Haest: "Het belangrijkste doel van die personeelsfilosofie is dat we alle medewerkers willen meenemen in een gemeenschappelijk verhaal, waarbij 'zelf blijven denken' niet verboden is. De stad Antwerpen kiest daarbij bewust voor een transparant beleid. Ze zet in op medewerkers die graag willen werken voor de stad en die niet in de eerste plaats op zoek zijn naar jobzekerheid voor onbepaalde duur."

"Persoonlijk zal ik steeds iedereen motiveren om zo flexibel mogelijk om te gaan met de mensen die we aanwerven. De rechtspositieregeling en het wetgevende kader zijn daarbij helaas niet altijd even aanmoedigend … eerder zelfs beperkend."

Geen ivoren toren

"Ikzelf ben sinds 1993 aan de slag bij de stad Antwerpen, eerst in de culturele sector en pas later in de 'HR-sfeer'. Het heeft mij wellicht in staat gesteld om voeling te blijven hebben met de verschillende 'lagen' van onze medewerkers. Het is belangrijk voor een management om zijn mensen en medewerkers te kennen en om niet vanuit een ivoren toren te denken en te handelen."

GOELE HAEST
Bedrijfsdirecteur Personeelsmanagement stad & OCMW Antwerpen

"Vandaar ook mijn stellige overtuiging dat HR nooit zomaar op zichzelf kan (be)staan, maar steeds moet handelen in functie van het geheel, de organisatie of het bedrijf … Dat doe je door elke dag opnieuw bereid te zijn om te innoveren, je aan te passen en te anticiperen op continue verandering." **HR**

"We leiden ons eigen management op én werken langzaam een belangrijke kloof in onze management-structuur weg"

Vraag van Christine Chaltin, HR-directeur bij Armonea, aan Goele Haest, bedrijfsdirecteur Personeelsmanagement stad & OCMW Antwerpen

"Er is vaak een spanningsveld tussen de private woonzorgcentra en de centra die met overheidsgeld worden gesubsidieerd, zoals OCMW-rusthuizen. Merk je dat spanningsveld ook op in het personeels- en wervingsbeleid van de medewerkers in die centra?"

Goele Haest: "De zorgcentra in Antwerpen zijn samengebracht in het AG Zorgbedrijf en zijn geen onderdeel meer van het OCMW. Als gesubsidieerde en private actoren op dezelfde markt opereren, is er volgens mij altijd een spanning merkbaar op het vlak van aanwerving. Het streven naar marktconformiteit in remuneratie is dan nodig om ook als gesubsidieerde organisatie de juiste mensen te kunnen aantrekken."

"En dan definieer ik remuneratie breed als alle loon- en arbeidsgerelateerde factoren. Omdat zorg een van de grootste uitdagingen is voor de toekomst, zal het belang alleen maar toenemen en zal de discussie over de regie- en actorrol (wat laten we over aan de markt en wat moet een overheid zelf doen?) onvermijdelijk zijn."