

Vernieuwingsproces VDAB

Netwerk OrganisatieOntwikkeling - VO - 13.03.2023

katerina.declerck@vdab.be

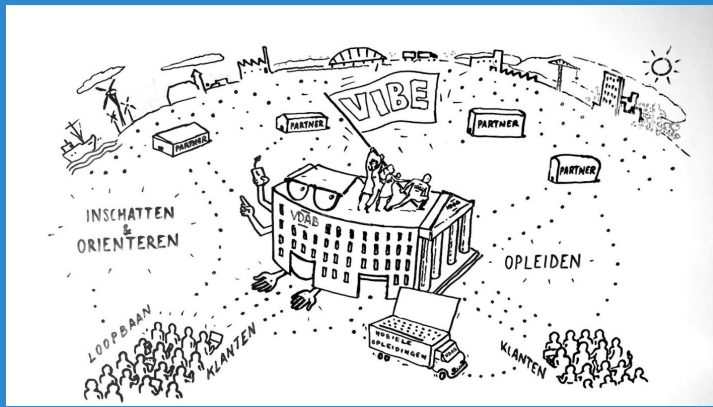


Kennismaking & situering



het grote plaatje





Iedereen kans op een
zinnvolle en duurzame loopbaan,
in een maatschappij in beweging.



Context
is
key

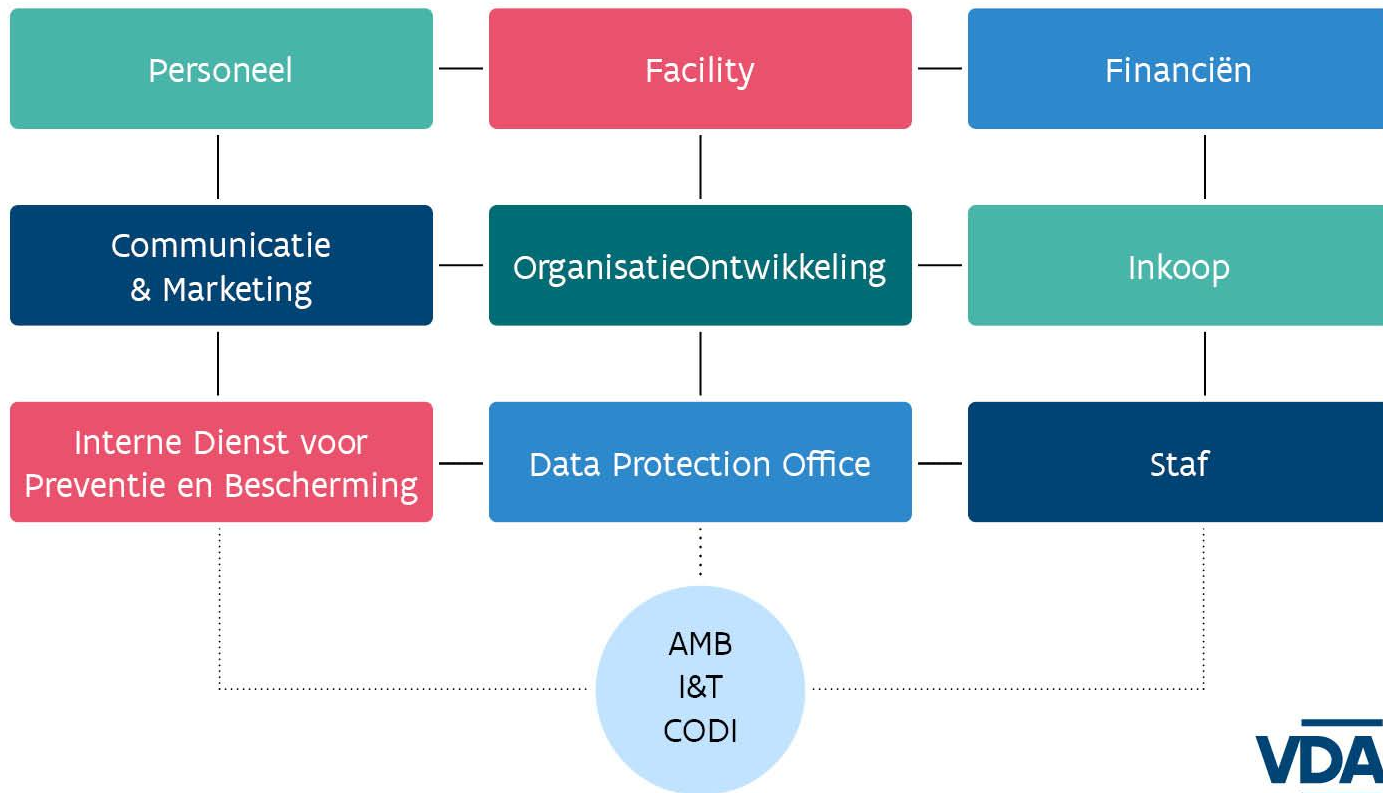
as is 2023



- VIBE-strategie 2025
 - Elk talent aan de slag
 - Een perspectief op elk talent voor elke werkgever
 - Een loopbaanperspectief en loopbaaneigenaarschap voor elke burger
- Werkgelegenheidsakkoord Vlaamse regering - sociale partners
 - met VDAB in een hoofdrol
- Groot aantal projecten en veranderingen
 - zorg voor medewerkers
 - zorg voor haalbaarheid projecten
 - duurzame verandering realiseren

Wie zijn we?

ORGANISATIEBEHEER





*Naar een **wendbare VDAB**
dankzij gemotiveerde en
sterk functionerende
medewerkers door
**duurzame gedrags-,
cultuur- en
organisatieverandering**
(mee) mogelijk te maken*

*- doel afdeling
OrganisatieOntwikkeling VDAB*

Organisatie- Ontwikkeling



aanleiding tot procesverandering

vernieuwingsproces VDAB

waarom

Van
vernieuwing
naar
dagelijkse
werking

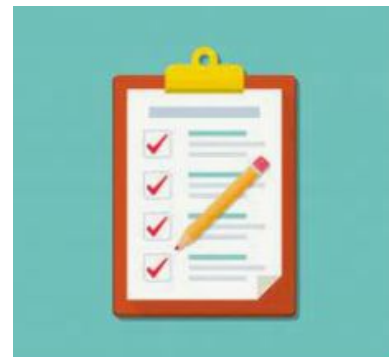
VIBE-ambities



**volume
PMO-projecten**



**kwaliteitsvolle
dienstverlening**





PLEASE
CLOSE
GATE

PMO

Portfolio
Management
Office

vernieuwingen en grote verbeteringen in VDAB starten vanuit de PMO-werking

het PMO

- bewaart overzicht over alle projecten
- keurt vernieuwingsprojecten goed, obv hun bijdrage tot VIBE-doelen
- bewaakt de inzet van mensen en middelen

Implementatie

Implementatie
meer dan
alleen een
mooi woord uit
de project
management
wereld



Het bepaalt onze “employee experience” en daardoor ook mede onze jobtevredenheid



Het verbindt kosten met baten; zal de “return on investment” brengen



Het is de volgende stap op onze ladder naar de toekomst, en die moet een stabiele basis vormen om daarna weer een stap te kunnen zetten

⇒ Implementatie is dus dat speelveld waarin wij allemaal samen het succes bepalen voor:

- de politiek en strategisch niveau / bestuur
- de organisatie / medewerkers
- de maatschappij / klanten



evolutie verander maturiteit

NIVEAU 0

Verandering wordt gezien als een technisch proces waarbij mensen zullen voldoen aan de vereisten van de verandering

**TECHNISCHE
FASE**

NIVEAU 1

Projectimplementatie bevat weinig verander management dan basiscommunicatie en trainings ondersteuning

**RUDIMENTAIRE
FASE**

NIVEAU 2

Changemanagement wordt inconsequent toegepast in projecten en veranderingen

**TACTISCHE
FASE**

NIVEAU 3

Changemanagement is afgestemd op andere organisatieprocessen . het wordt consequent toegepast op alle grote projecten

**ORGANISATIE
FASE**

NIVEAU 4

Executive sponsors beheren de algemene veranderings capaciteit van de organisatie

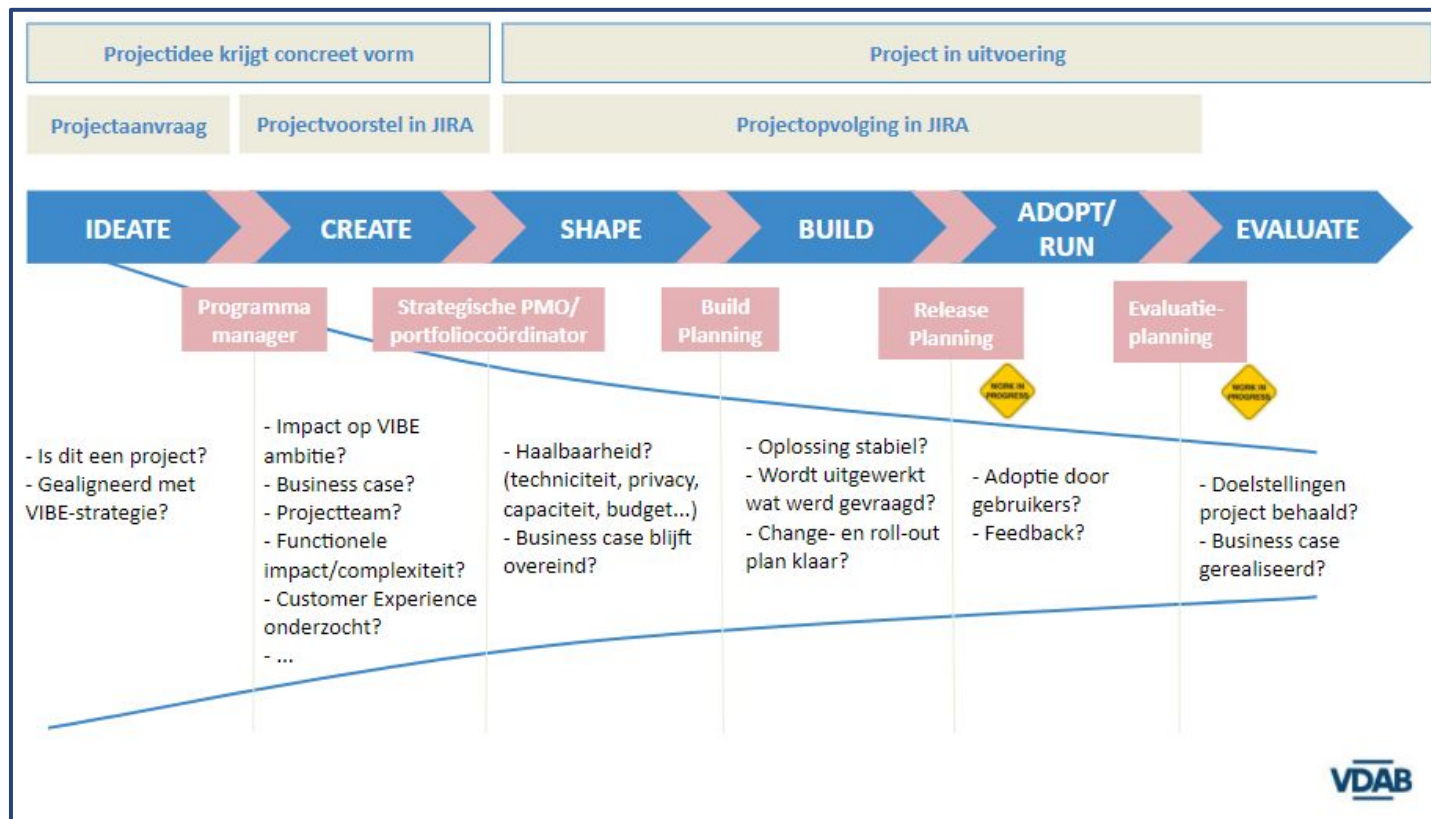
**INSTITUTIONELE
FASE**

de verandering & rol O&O daarin

vernieuwingsproces VDAB

PMO 1/proces

doelgerichte
vertaling van
strategie
naar
dagelijkse
werking



PMO
1/proces

specifieke
rol afdeling
o&o

- corporate projectleider: begeleiding ivv projectmanagement van de oprichting en uitwerking PMO
- expert organisatieontwikkeling: ondersteuning verandermanagement
- directeur: actieve rol in stuurgroep en inhoudelijke bijdrage in werkgroep
- implementatiemanager: inhoudelijke bijdrage in de werkgroep ivv geïntegreerde aanpak bij implementatie

Inhoudelijke richting en bijdrage, helicopterview & faciliterende rol in de uitwerking
Vertrouwde partner in dagelijkse werking PMO

“samenwerkingsmodel meersporen”



= samenwerking tussen de verschillende transversale afdelingen bij veranderingen

- **overlegforum** van de medewerkers van de afdelingen met versterkende rol in voorbereiding & uitvoering implementatie
- bespreekt proactief de ondersteuningsvraag op basis van de **impact** van het project op **doelgroep**
- leden van het forum volgen de **capaciteitsvraag en -aanbod** op binnen de eigen diensten

- corporate projectleider: begeleiding ivv projectmanagement van de uitwerking & samenwerkingsafspraken samenwerkingsmodel meersporen
- expert organisatieontwikkeling: ondersteuning verandermanagement
- directeur: actieve rol in stuurgroep en inhoudelijke bijdrage in werkgroep
- implementatiemanager: inhoudelijke bijdrage in de werkgroep

sterke inhoudelijke bijdrage & faciliterende rol in de uitwerking
vertrouwde partner in dagelijkse werking meersporen & voorzitter planningsevent
meersporen (capaciteit vraag & aanbod)

WAT?

Beoogde resultaat: één **implementatiekalender** die

- zicht biedt op **changes gepland voor uitrol komende jaar**
-> als onderdeel van een meerjaren portfolio
- een overzicht biedt van de corporate changes voor de komende 3 tot 4 kwartalen
-> oa via drie deliverables: **tijd, doelgroep, impact.**

HOE?

- input vanuit programma's, Vlaamse Sectorale OndernemingsPlannen en provincies/afdelingen
- alle plannings bundelen om
 - in enkele iteraties
 - samen te bespreken en te verfijnen HOE we dit SAMEN aanpakken, welke acties wel/niet nodig, clusteren,...

DOEL?

- in te zetten als **sturingselement mbt aanpak van geïntegreerde implementatie**: hoe samen verankeren wat moet veranderen?

Implementatie-strategie bij VDAB zet in op

- in **dialoog** gaan over het waarom, wat van de verandering
- om te komen tot een **engagement** om mee te bewegen in de richting die nodig is
- en vervolgens verandering samen te **verankeren** door **activiteiten** blijvend anders uit te oefenen

De kalender komt tot stand na uitgebreide besprekings- en terugkoppelingscycli. Dit is noodzakelijk voor een effectieve besluitvorming én -gezien het om de eerste cycli in opmaak van implementatiekalender binnen VDAB gaat- voor de invoering van dit proces.

vernieuwing 4/mensen & middelen, gedrag

inschatting impact per doelgroep

Implementatiekalender

Summary	Key	Functiegroep	Aandeel functiegroep geïmp	Impact (inh)	Jobinhoud (inh)	Gedrag dat essentie	Attitude & overtuig	Impact (oms)	Locatie (oms)	Sj
Accountmanager										
Change Impact - Accountmanager - Vernieuwde structuur en aansturing	CHANGE-525	Deel van functiegroep		gemiddeld	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	
Change Impact - Accountmanager - Domeïnanalyse Vlaamse Sectorale Or	CHANGE-359	Volledige functiegroep		gemiddeld	gemiddeld	gemiddeld	gemiddeld	laag	laag	
Change Impact - Accountmanager - Individueel maatwerk	CHANGE-334	Volledige functiegroep		gemiddeld	gemiddeld	gemiddeld	gemiddeld	laag		
Change Impact - Accountmanager - Standaardproces Erkenning	CHANGE-317	Volledige functiegroep		laag	laag	gemiddeld	gemiddeld	laag		
Change Impact - Accountmanager - Taalin-schatting & taalregistratie	CHANGE-270	Volledige functiegroep		laag	laag	laag	onbekend	laag		
Administratief MW										

Clusterteam: Wat doe jij nu al? Of wat zal je tegen eind 2022 anders doen?

Wat zal een team tegen eind 2022 zeker doen?

- het team voorziet structureel overleg (teamoverleg of een ander moment) om:
 - > overzicht van alle klanten (werkzoekenden en werkgevers) in de teamportefeuille te bespreken en acties te bepalen in eigen beheer en bij partners, inclusief wie wat rapporteert
 - > klantendossiers en vacatures in gedeeld beheer die niet vlot lopen te bespreken met verschillende rollen
 - > vanuit elke expertise mee te werken aan actief en consequent bemiddelen
 - > het teamactieplan regelmatig op te volgen en bij te sturen
- het team zorgt ervoor dat alle teamleden actief betrokken worden

Wat zie je eind 2022 zeker in de 'teamagenda'

- je ziet dat teamoverleg in de eerste plaats gaat over de klanten in de teamportefeuille en over de opvolging van het teamactieplan. Alle teamleden denken en doen mee vanuit hun expertise.
- je ziet op regelmatige basis overleg in kleine groepjes met input vanuit verschillende expertises over klantendossiers, over projectmatige aanpak vacatures werkgevers, ...
- je ziet tijd voor leren en ontwikkelen

Hoe beleeft het clusterteam het vandaag?



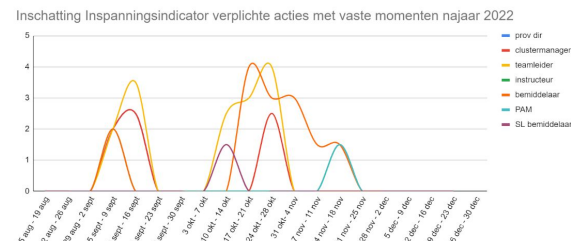
Een clusterteam bestaat uit mensen met een hart voor de werkzoekende en kennis van de behoeftes van de werkgever. De vraag van de werkgever naar talenten leeft. De kracht van een clusterteam ligt in het aanspreken van de verschillende expertises in bemiddeling, vacaturewerking en competentieversterking om de klant actiegerichte dienstverlening te bieden in de eerste stappen naar werk of naar een talent.

Een clusterteam krijgt heel wat opdrachten. Dat kan overweldigend zijn. Sommige teams vragen zich af hoe ze de extra opdrachten kunnen oppakken zonder klanten in de kou te laten staan. Slim omgaan met de teamportefeuille én de expertise in het team aanspreken helpt je al een stap vooruit in het actief en consequent bemiddelen.



Overzicht inschatting impact op capaciteit functiegroepen in de groep geïmpacteerden

verplichte acties met een vaste datum - overzicht uren per week aug-dec 2022



16

capaciteit doelgroep, ondersteuners

“persona”

vernieuwing
tools, mensen &
middelen,
gedrag

specifieke
rol afdeling
o&o

- team experten organisatieontwikkeling en implementatiemanagers:
 - in uitwerking: inhoudelijke uitwerking obv bestaande tools en lessons learned ism stakeholders en eindgebruikers, projectmatige aanpak uitwerking en implementatie tools
 - in dagelijkse werking: trekkerschap opmaak en bijsturingscyclus
- corporate projectleiders: klankbordgroep, in dagelijkse werking gebruiker
- directeur: inhoudelijk opdrachtgever en sponsor naar directie en pmo toe

inhoudelijk trekkerschap & projectmatige uitwerking, R van proces opmaak en bijsturing in dagelijkse werking

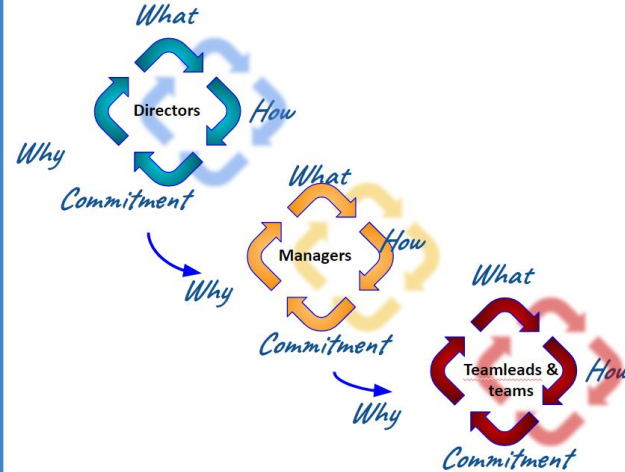
cultuur & mindset

leidende principes in change voor een

wendbare organisatie

- transparante besluitvorming (proces & criteria)
 - **capaciteit en impact obv evidence based criteria** als beslissende factoren in het 'hoe' van de verandering ifv **draagvlak**
- **leiderschap & eigenaarschap: de leidinggevende lijn** is het gezicht van de change
- 'Key Performance Indicatoren' voor **duurzame verandering: beleving** van de verandering en **gerealiseerd** gedrag tov **gewenst** gedrag

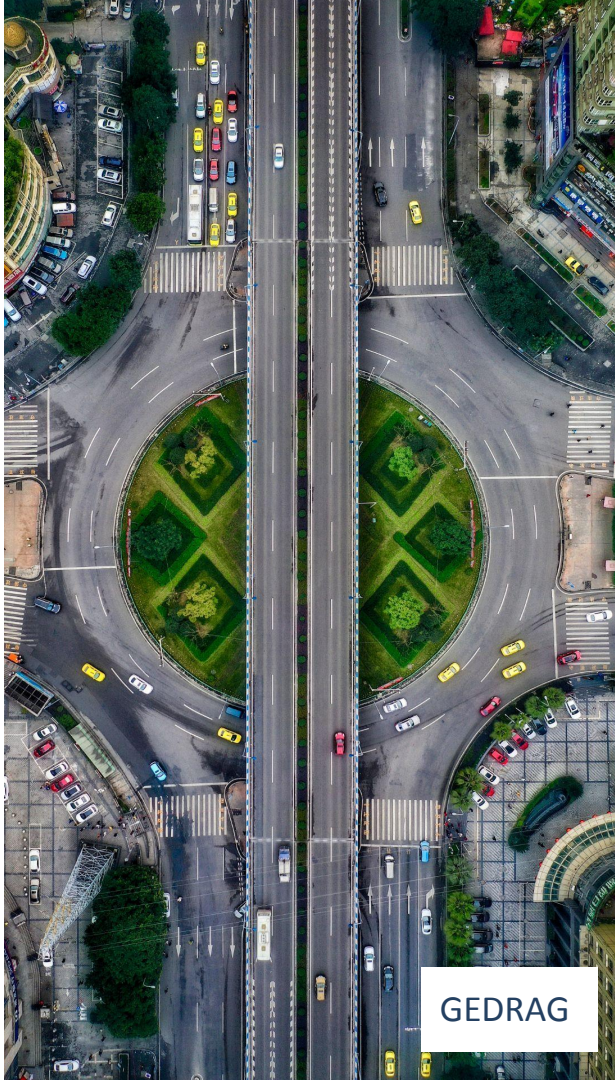
Dialogue and commitment on all levels



cultuur & mindset

globale
veranderaanpak

wendbare
organisatie



GEDRAG



ENGAGEMENT



DIALOGO



evolutie verander maturiteit

NIVEAU 0

Verandering wordt gezien als een technisch proces waarbij mensen zullen voldoen aan de vereisten van de verandering

**TECHNISCHE
FASE**

2012

NIVEAU 1

Projectimplementatie bevat weinig verander management dan basiscommunicatie en trainings ondersteuning

**RUDIMENTAIRE
FASE**

NIVEAU 2

Changemanagement wordt inconsequent toegepast in projecten en veranderingen

**TACTISCHE
FASE**

NIVEAU 3

Changemanagement is afgestemd op andere organisatieprocessen . het wordt consequent toegepast op alle grote projecten

**ORGANISATIE
FASE**

2021

NIVEAU 4

Executive sponsors beheren de algemene veranderings capaciteit van de organisatie

**INSTITUTIONELE
FASE**

2023

opvolging en bijsturing proces in dagelijkse werking

vernieuwingsproces VDAB

project PMO2.0

verankeren
proces in
tools, verdere
inzet op
samenwerking

Wat? Het project PMO 2.0 wil de PMO-werking **stabiliseren** en beoogt winst op het vlak van **efficiëntie en effectiviteit**

Hoe? Het PMO-planningsproces en de PMO-projectwerking worden beter ondersteund door Jira en andere tooling, en we verduidelijken verwachtingen tav verschillende rollen en functies.

1. De nieuwe PMO-structuur
 - Stuurgroepen
 - Dashboards obv informatie in Jira
2. PMO deliverables:
 - Nieuw: inkoop impact
 - Nieuw: business case als deliverable in Jira
 - Verfijnd: change impact deliverable
 - Geupdate: sjabloon projectaanvraag
3. Structurele bijblijfsessies voor alle betrokken gebruikers/stakeholders

project PMO2.0

specifieke
rol afdeling
o&o

- corporate projectleider: begeleiding ivv projectmanagement van de oprichting en uitwerking PMO
- expert organisatieontwikkeling: ondersteuning verandermanagement
- directeur: actieve rol in stuurgroep en inhoudelijke bijdrage in werkgroep

Inhoudelijke bijdrage & faciliterende rol in de uitwerking, met extra focus op:

- indicatoren 'beleving verandering' en 'gerealiseerd gedrag tov gewenst'
- leiderschap
- open feedbackcultuur

de take-away's

vernieuwingsproces VDAB

ons advies

vernieuwing
structureel
inbedden ifv
wendbare
organisatie?

- complexiteit vraagt wendbaarheid
- wendbaarheid vraagt individueel en collectief leiderschap en openfeedbackcultuur
- anders omgaan met vernieuwing is ook een vernieuwing
- werk op maat van je organisatie, hét juiste antwoord bestaat niet
- durf nadenken over je rol vanuit je expertise als business partner

Vernieuwingsproces VDAB

Netwerk OrganisatieOntwikkeling - VO - 13.03.2023

katerina.declerck@vdab.be

