

HR-Challenges in non profit



Welkom! – Bienvenue !

Inleiding - Introduction



Christophe Lo Giudice - Timothy Vermeir

Enquête-candidats Acerta « Vos candidats sont aussi vos ambassadeurs ? »

Alix de Brouwer,
directrice R&S Acerta



Qu'en est-il de la mobilité des travailleurs
'potentiels' sur le marché de l'emploi ?





Qu'est-ce qui les incite à quitter ou non leur entreprise ?



La gestion de la réputation :
tendance ou vrai must ?

L'enquête Acerta - juillet 2012

Méthode

- Enquête électronique
- Données : bases de données de Kern Selection et Executive Research
- Feed-back direct des candidats potentiels
- Uniquement une population active

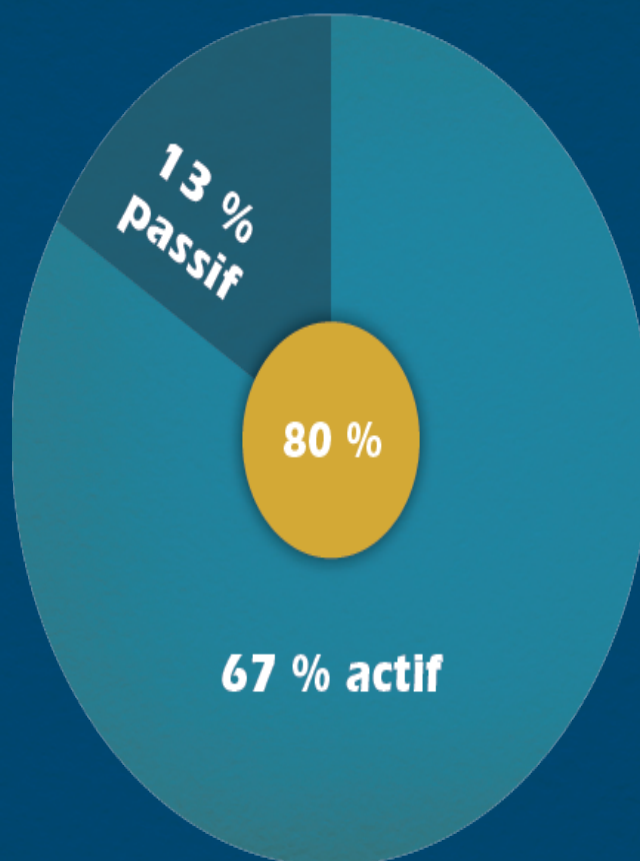
Output

- 2 157 réponses
- 56 % d'hommes - 44 % de femmes
- Age : tout âge confondu
- Diplôme : 37 % bachelor - 44 % master



Mobilité professionnelle

Combien de travailleurs sont prêts à relever un nouveau défi ?



La mobilité des candidats/employés aujourd'hui ?

Tendance 1

Les candidats prennent de moins en moins souvent l'initiative :

- 57 % n'ont pas réagi aux postes vacants durant les 6 derniers mois
- 67 % des employés du secteur non-marchand ont enregistré un profil sur un site d'emploi

Tendance 2

Les candidats sont moins enclins à changer d'emploi :

- En comparaison avec l'année dernière 45 % trouve qu'il est plus difficile de changer d'emploi
- Le nombre devient de plus en plus élevé

CONCLUSION :

Convaincre les candidats de changer d'emploi est plus que jamais nécessaire !

Qu'est-ce qui retient aujourd'hui les candidats de postuler ?

Je n'aime pas le changement en général.

Je ne veux pas changer d'entreprise.

Je n'ai pas besoin d'une nouvelle fonction.

17 %

14 %

12 %

43 %

En général, le changement fait peur

La période d'essai m'effraie.

Le contexte économique est trop incertain.

15 %

12 %

27 %

En temps de crise et dans un contexte de l'emploi difficile, ils préfèrent ne pas prendre de risques

Mes liens avec mes collègues sont trop forts.

Je trouve peu d'emplois vacants qui me conviennent.

J'ai trouvé un bon équilibre entre ma vie privée et ma vie professionnelle.

14 %

8 %

7 %

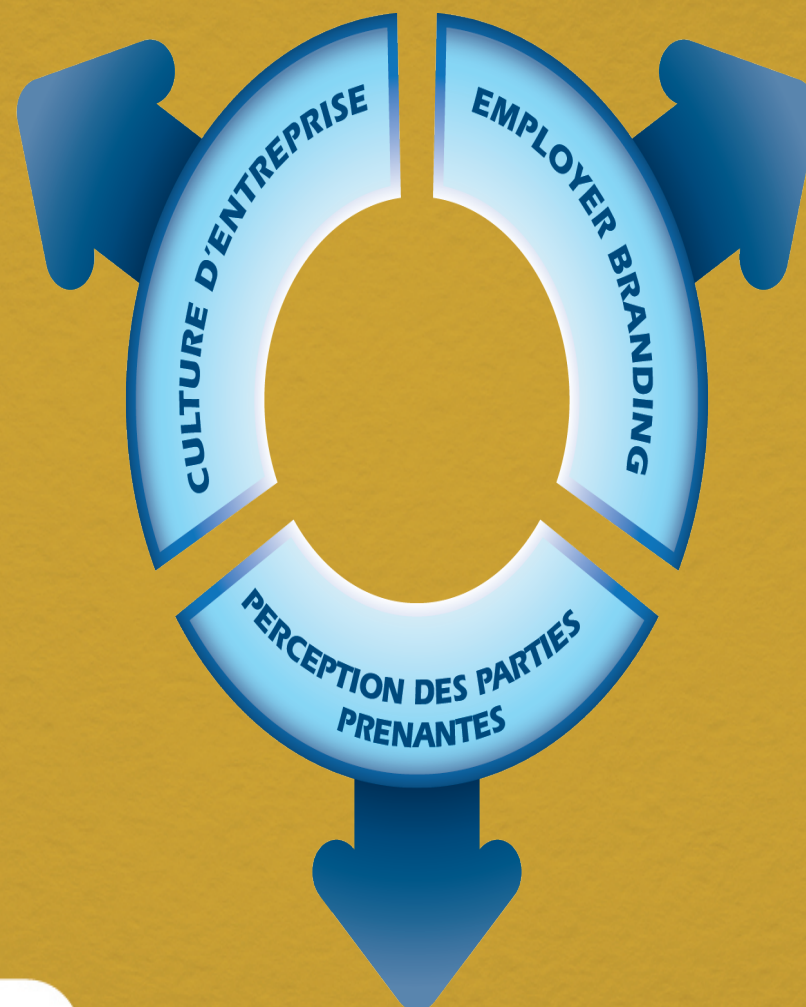
En résumé, les candidats/employés sont moins mobiles

- Tendance confirmée
- Les personnes restent chez leur employeur actuel, principalement car ils n'aiment pas le changement
- Des efforts sont à réaliser dans tout entretien de recrutement :
 - Jouer sur les avantages réels de ce nouvel emploi
 - Faire une comparaison pour le candidat : qu'est-ce qui change ou pas ?
 - La période d'essai est-elle vraiment nécessaire ?

A large iceberg floats in a dark blue ocean under a cloudy sky. The visible tip of the iceberg is on the left, while a much larger, submerged portion extends to the right and deeper into the water, illustrating the concept of hidden reputation.

Gestion de la réputation

Gestion de la réputation



Ne sous-estimez pas la puissance d'une bonne culture d'entreprise !

98 % des participants trouvent la culture d'entreprise importante

93 % peuvent imaginer changer d'emploi pour cette raison

Investissez dans une culture d'entreprise IDENTIFIABLE et AUTHENTIQUE :

- Excellent moyen de rétention
- USP lors du recrutement
- Alignez toujours sur l'employer branding

Trouver et conserver des talents en interne

- 67 % sont satisfaits de leur employeur
- 43 % recommanderaient à autrui leur propre employeur
- La mobilité professionnelle interne est limitée : 75 % exercent toujours la même fonction
- Les collaborateurs ont besoin de changer d'emploi tous les 3 ans en moyenne

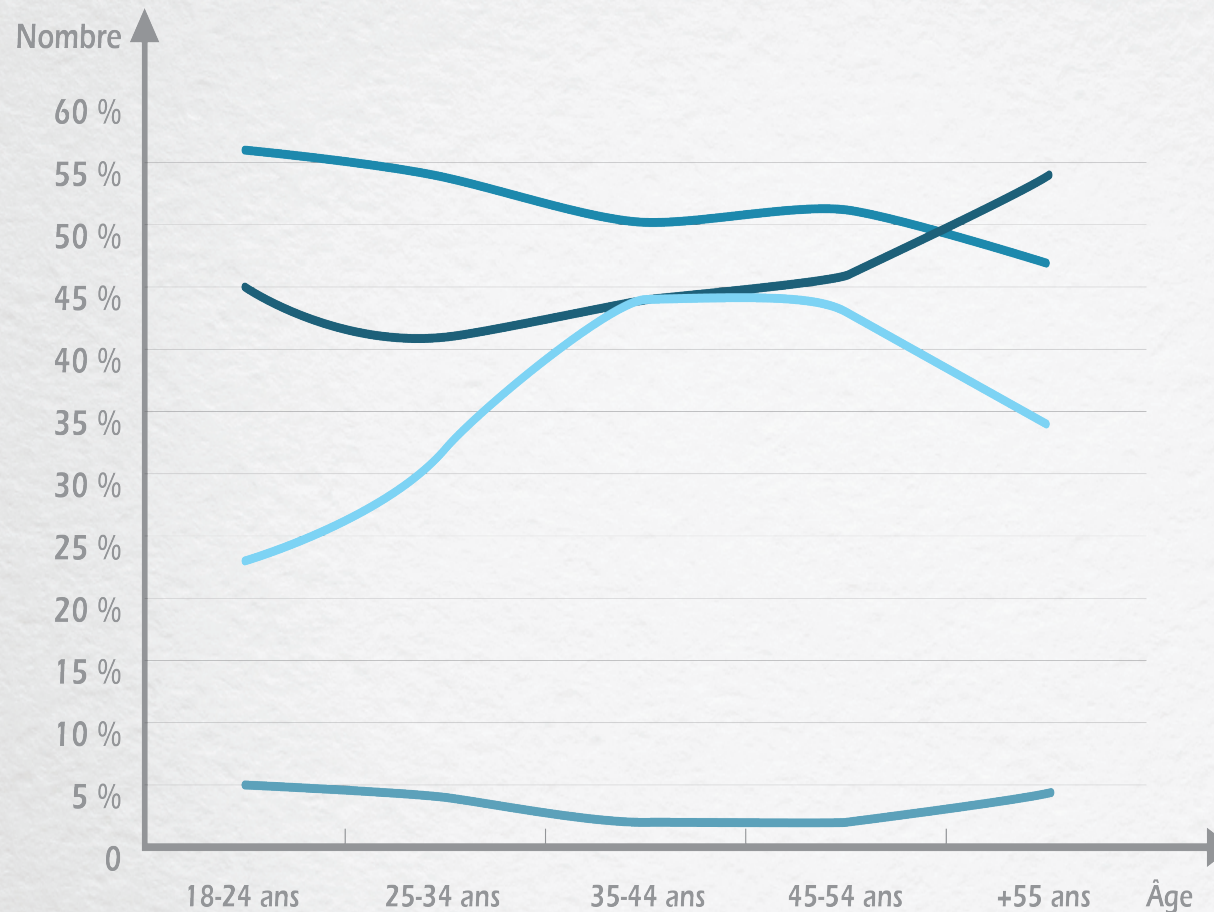
Nouveau job, autres attentes... Qu'est-ce qui attire les candidats ?

- Ils se sentent attirés par une entreprise spécifique
- Ils ont besoin de développement de leur tâches, d'évolution et de leadership intéressant
- Ils sont à la recherche d'un bon équilibre travail-privé et d'une compensation salariale



Le marché du recrutement

Quels canaux utilisent les candidats dans leur recherche d'emploi ?



● Sites d'emploi nationaux

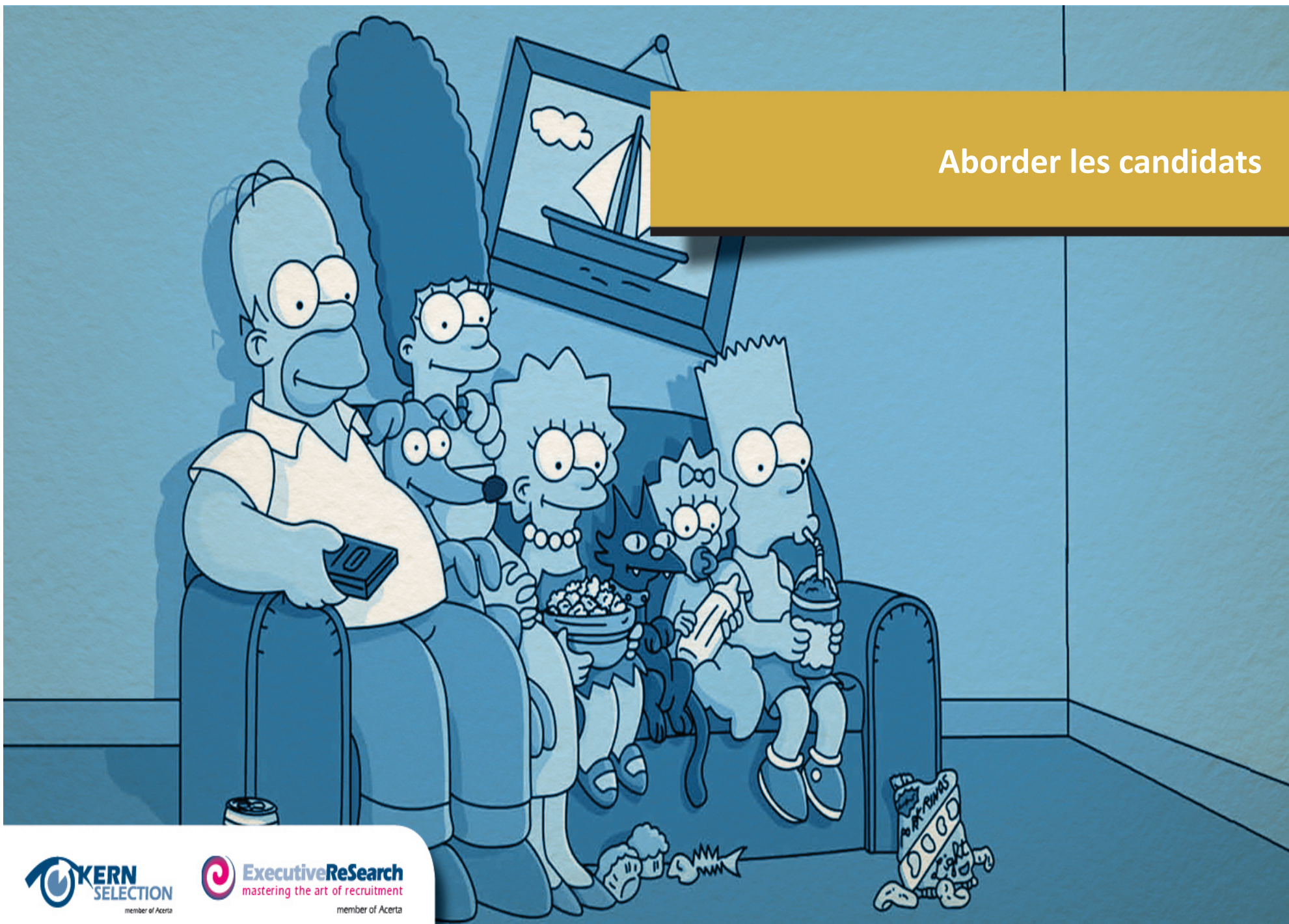
● Réseau personnel

● LinkedIn

● Facebook

- Bon score pour les sites d'emploi nationaux
- LinkedIn est un canal de recherche d'emploi à part entière
- Les réseaux personnels prennent une place importante
- Facebook est un phénomène marginal, même pour la Génération Y

Aborder les candidats



Comment et quand les candidats souhaitent-ils être contactés ?

Comment les contacter ?

mail (privé) 58%

téléphone (privé) 35%

mail (werk) 4%

téléphone (professionnel) 3%

Quand les contacter ?

entre 17h et 19h 32%

après 19h 28%

entre 12h et 14h 12%

avant 10h du matin 14%

entre 14h et 17h 7%

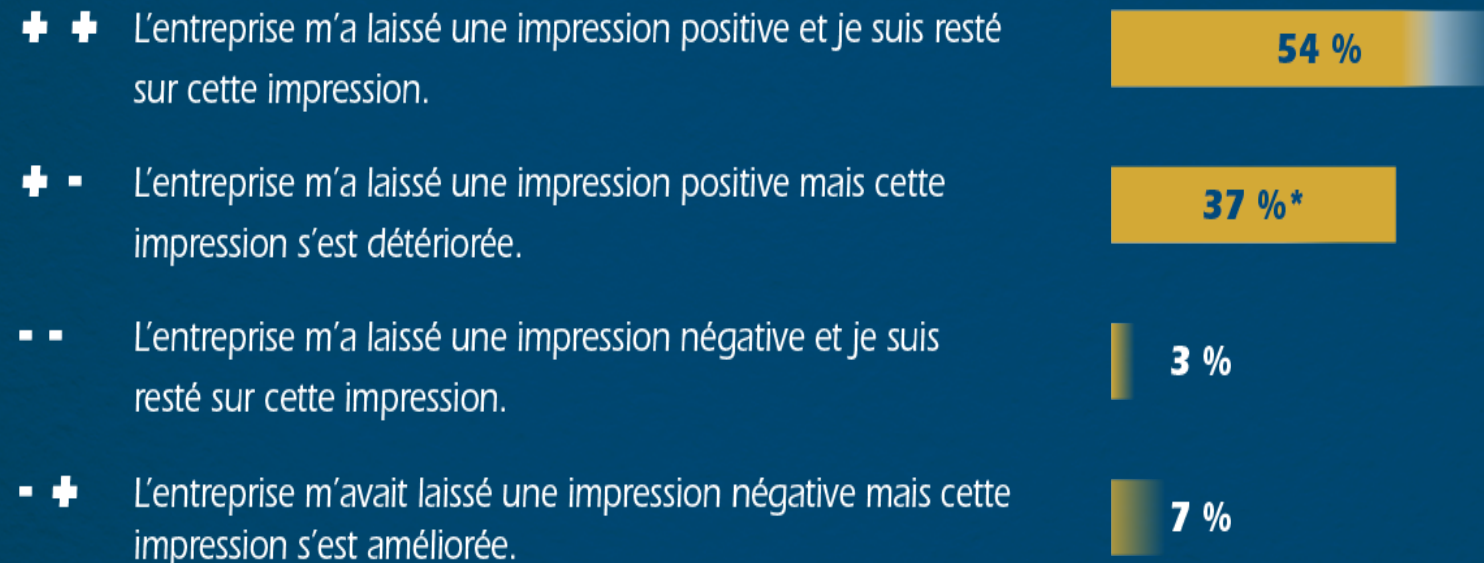
entre 10h et 12h 7%



Candidature ? Dialogue interactif !

Comment les candidats perçoivent-ils un entretien d'embauche ?

Lorsque vous pensez à la dernière entreprise où vous avez passé un entretien d'embauche, laquelle des phrases suivantes utiliseriez-vous ?



***37 % : un résultat à mettre en exergue car il est nettement plus élevé**

Citations de candidats

Impressions avant et après les entretiens d'embauche

- + « L'entreprise a dépassé toutes mes attentes sur de nombreux plans, encore plus que pendant la période de candidature et lors de mes propres recherches. » C.V.
- + - « Pendant l'entretien d'embauche, le job a été présenté de façon bien plus intéressante qu'il ne s'est ensuite avéré. Je suis surqualifié pour ce job. » C.F.
- + « Je pensais me retrouver dans un vaste environnement impersonnel mais il s'est avéré que c'était le contraire. » K.D.
- « Sentiment que l'on m'a bercé d'illusions et que l'on m'a tendu un certain nombre d'appâts. Je n'ai pas eu de réponses claires à mes questions concernant la culture d'entreprise. » B.D.M.

Entretien d'embauche = moment propice

- Discussion ouverte et échange interactif entre partenaires
- De plus en plus de préparation et de recherche sur la culture d'entreprise par les candidats potentiels
- Les attentes du patron doivent coller à la réalité du marché
- Importance d'informations authentiques et d'un positionnement correct (USP)
- Importance d'accords clairs et réalistes !

En bref



La mobilité dans le monde de l'emploi

- Diminution de la mobilité - la Belgique est un marché du travail statique
- Les personnes n'aiment en général pas le changement, même la Génération Y !
- Une culture d'entreprise spécifique est un aspect très important dans le changement d'emploi

En bref



Rétention

- La gestion de la réputation de l'entreprise est un must absolu
- Investir intelligemment dans les talents existants et la mobilité interne
- Considérer les collaborateurs comme des ambassadeurs de l'entreprise

En bref



Recrutement

- Aborder les candidats activement, de préférence via les canaux privés et en dehors des heures de travail
- Communiquer de façon juste et correcte
- Convaincre le candidat par une vision dynamique et un leadership performant

Recruter est plus que jamais
une question de mix approprié !



Vision sur le recrutement



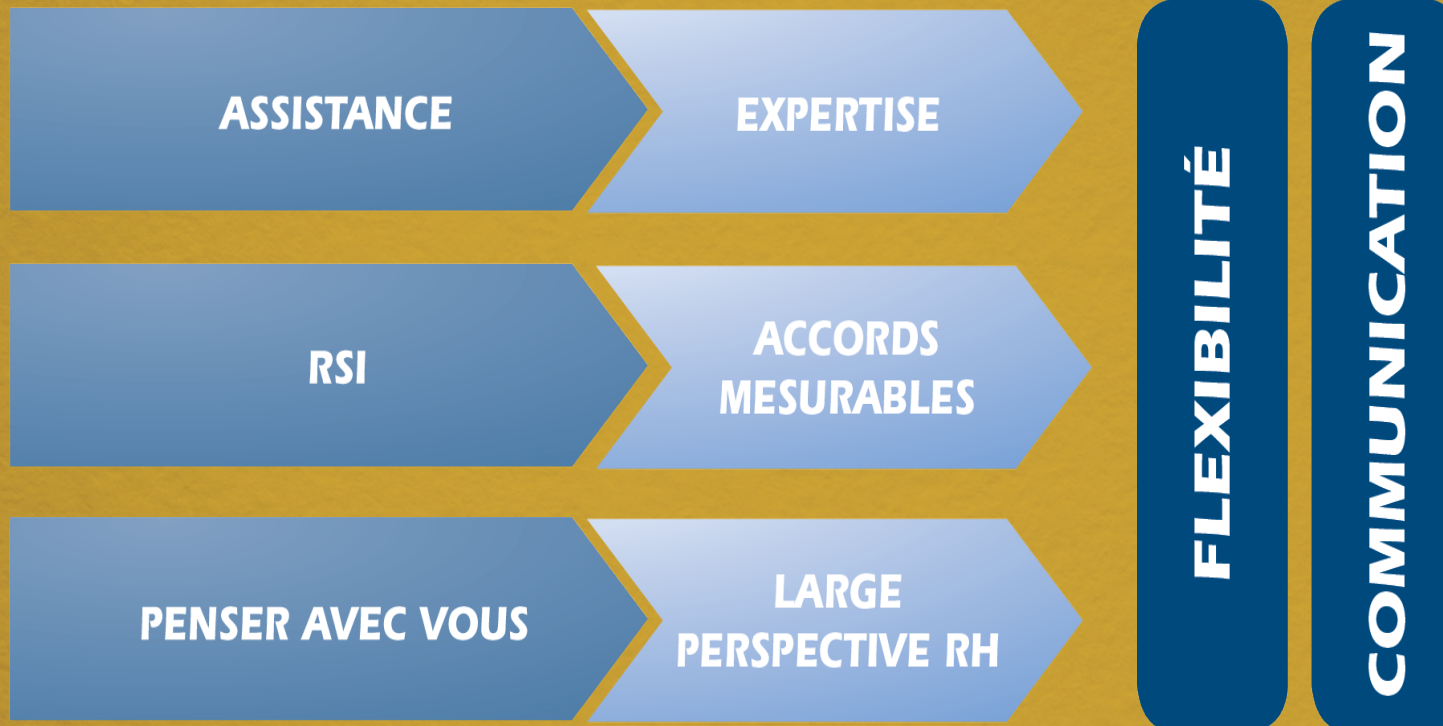
Recrutement & Rétention

- Pas de gain sans rétention
- Engagement :
Par nécessité/obligation > implication
- Plus haut est le niveau du candidat, plus petites sont les chances de changement d'emploi
- Work as part of life
- Recherché : expertise technique ou compétences, talent et adéquation culturelle ?

Vision d'Acerta R&S

Etre l'expert par excellence en Recrutement & Sélection, grâce à la gestion intégrée des talents et un mix de recrutement adéquat

Qu'attendez-vous de nous ?



Qu'attend le candidat de nous ?





Wie groeit door? Interne mobiliteit



**Erna Sterckx,
business manager Talent Mobility - Acerta**

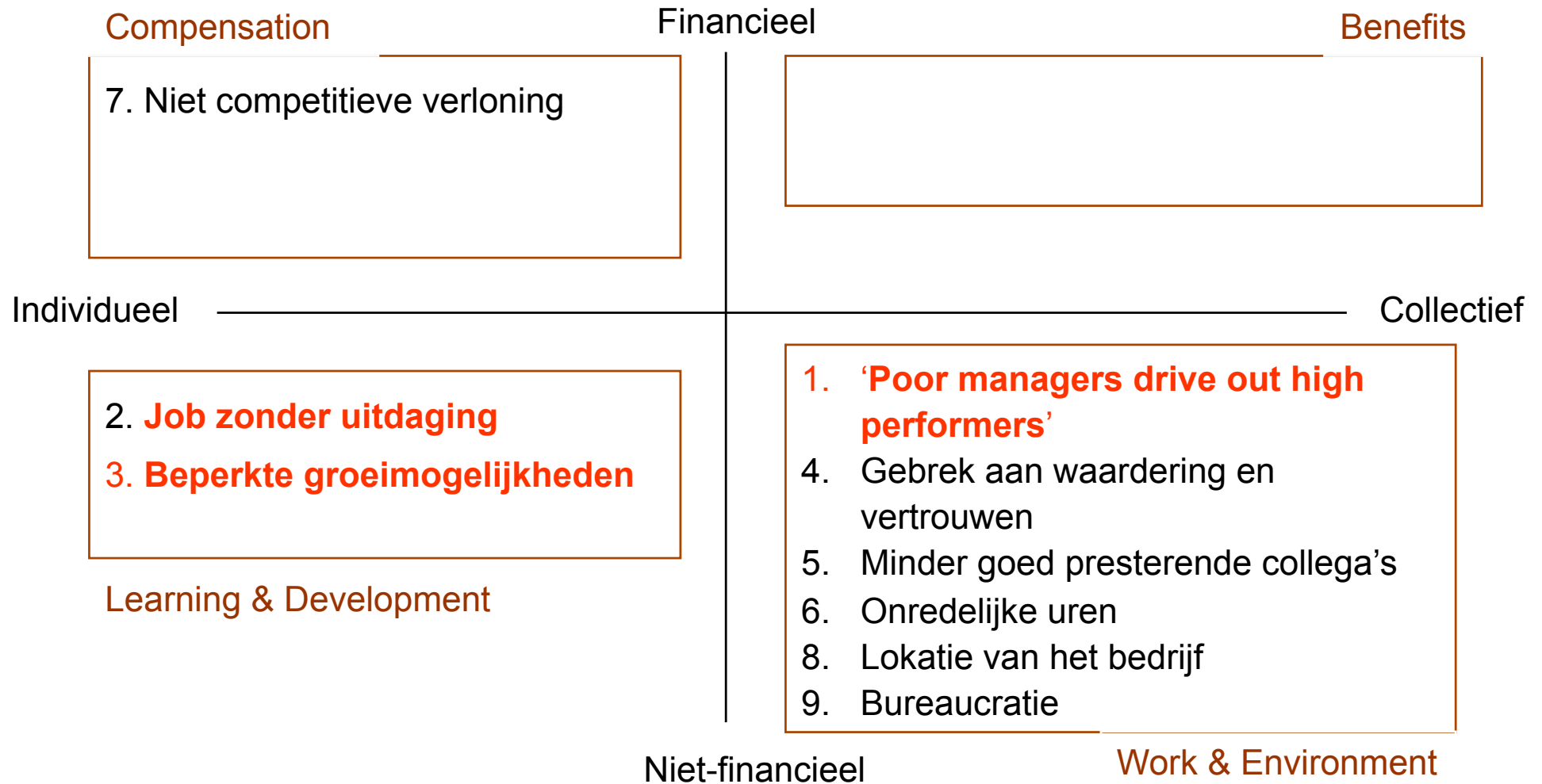
Vaststellingen

- Heel wat openstaande vacatures in de zorgsector (knelpuntberoepen)
- Vacatureberichten: sterke focus op vaktechnische competenties bij werving & selectie
- De behoefte aan geschikte en gemotiveerde medewerkers zal nog toenemen (uitstroom)
- Hoe houden we medewerkers aan de slag binnen de organisatie (retentie)?
- Schaalvergrotingen, fusies leiden tot behoefte aan heroriëntatie

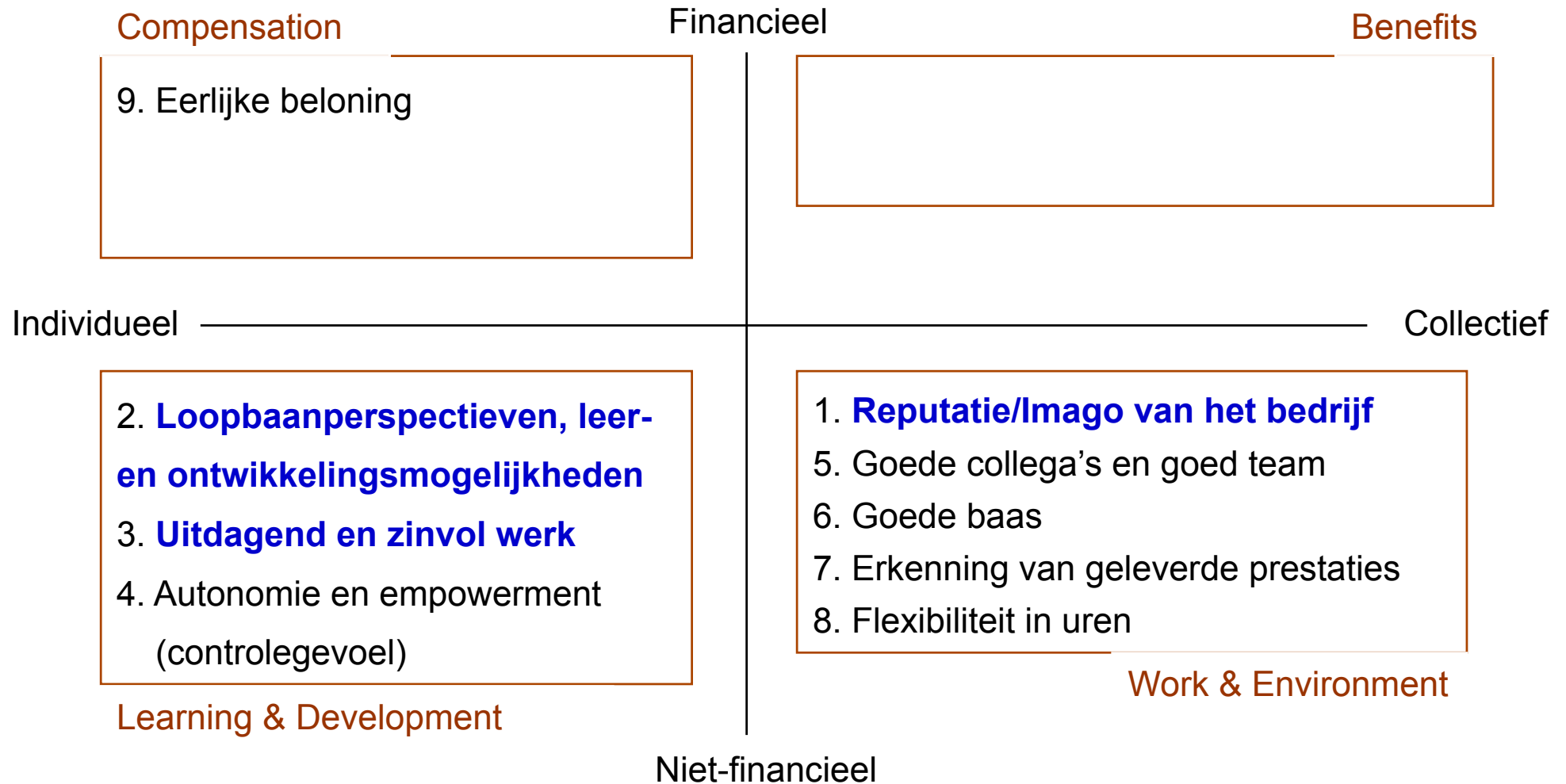
Vaststellingen



Waarom gaat men weg?



Waarom blijft men?



Talentonderzoek Acerta

47 % van uw werknemers draait niet op volle kracht?

47

47 %* van uw werknemers vindt dat u hun talenten onvoldoende benut.

100

En toch betaalt u hen voor 100 %

Ontdek op www.acerta.be/talent hoe u het beste uit uw mensen haalt

10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

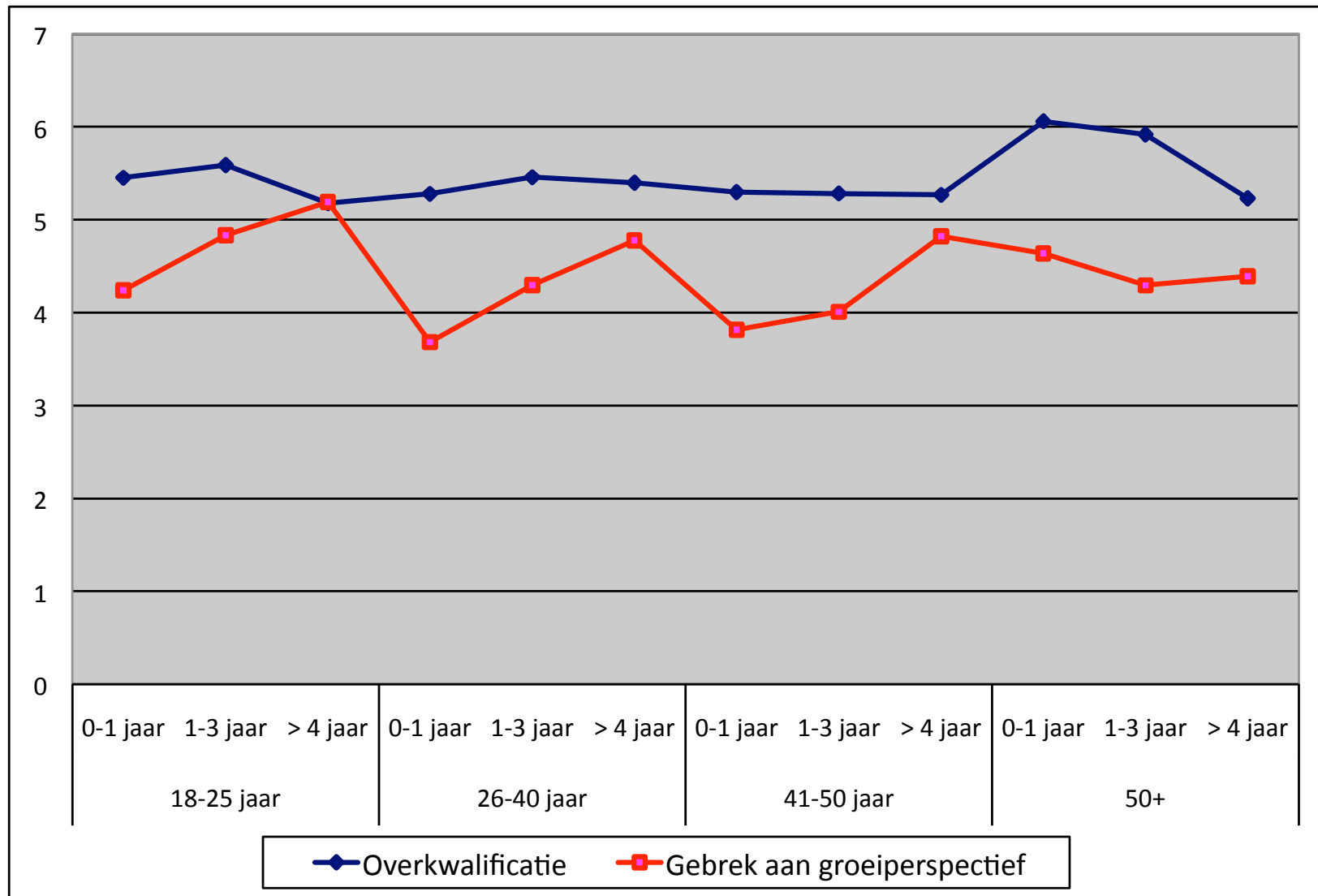
www.acerta.be

* Uit het Grote Talentonderzoek van Acerta en de KU Leuven (5749 respondenten)



Talentonderzoek Acerta

Relatie met leeftijd en anciënniteit



Interne mobiliteit in de zorgsector



Interne mobiliteit in de zorgsector

Hoe gaan we om met vragen?

- Ik werk al lang in de functie, ben toe aan nieuwe uitdaging
- Onregelmatige uren, wil dagfunctie
- Mijn functie wordt lichamelijk te zwaar
- Mijn functie vervalt

Interne mobiliteit: wat?

- Loopbaansucces = per definitie subjectief
- eigen beoordeling van vooruitgang in loopbaan
- vooruitgang via 3 mogelijke loopbaanbewegingen
 - interfunctionele horizontale beweging
 - hiërarchische verticale beweging
 - inwaartse beweging

Interne mobiliteit: wat?

Interfunctionele horizontale beweging

- veranderen van taken en verantwoordelijkheden
- lateraal
- groei van bekwaamheden en vaardigheden
(competenties)
- ontwikkelen van talenten

Interne mobiliteit: wat?

Hiërarchische beweging

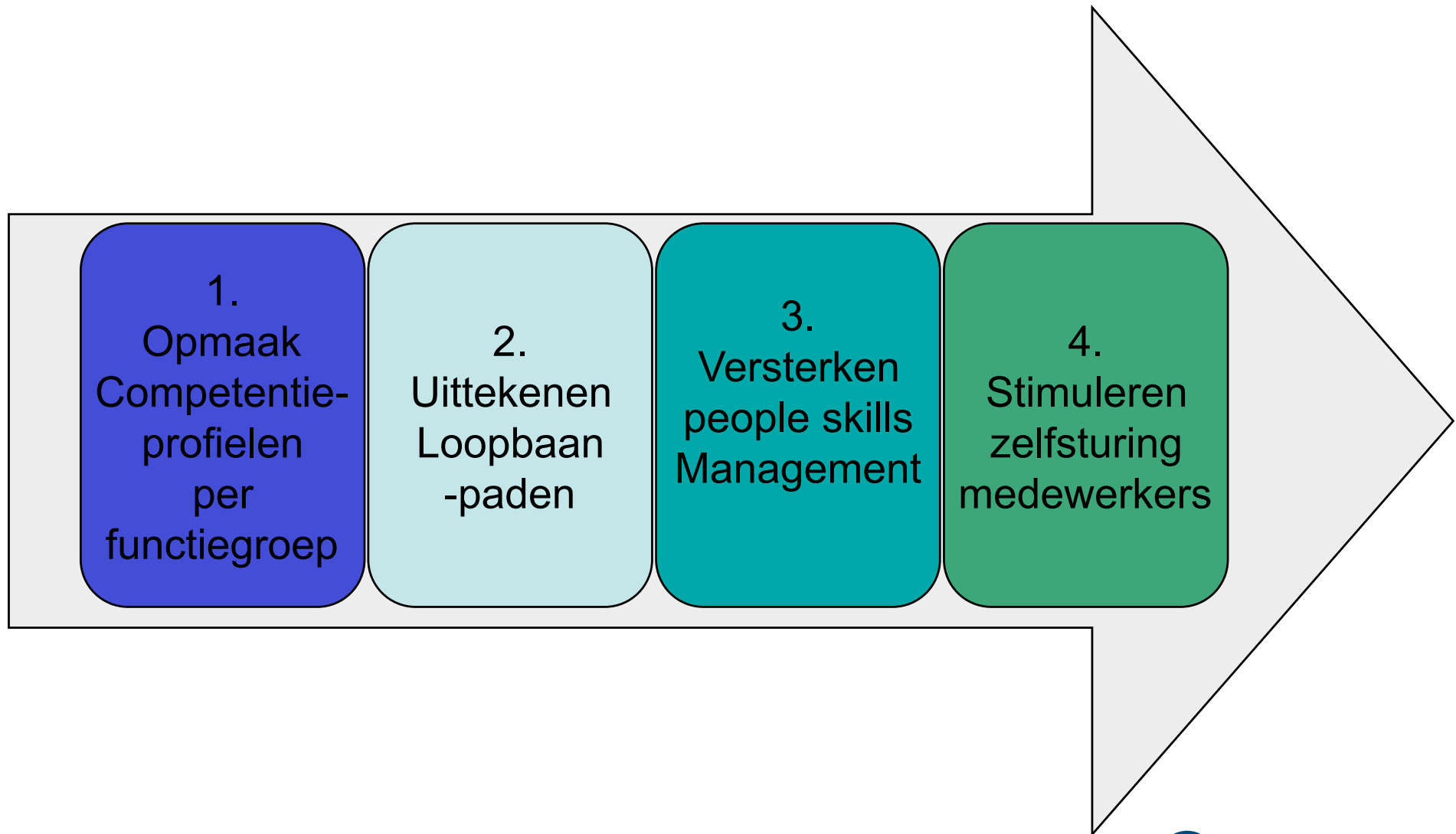
- promotie
- door de niveaus heen: de ladder op...
- via rangen en titels vooruitgang meten
- succes meer zichtbaar
- meeste vormen van waardering en verloning voor deze beweging

Interne mobiliteit: wat?

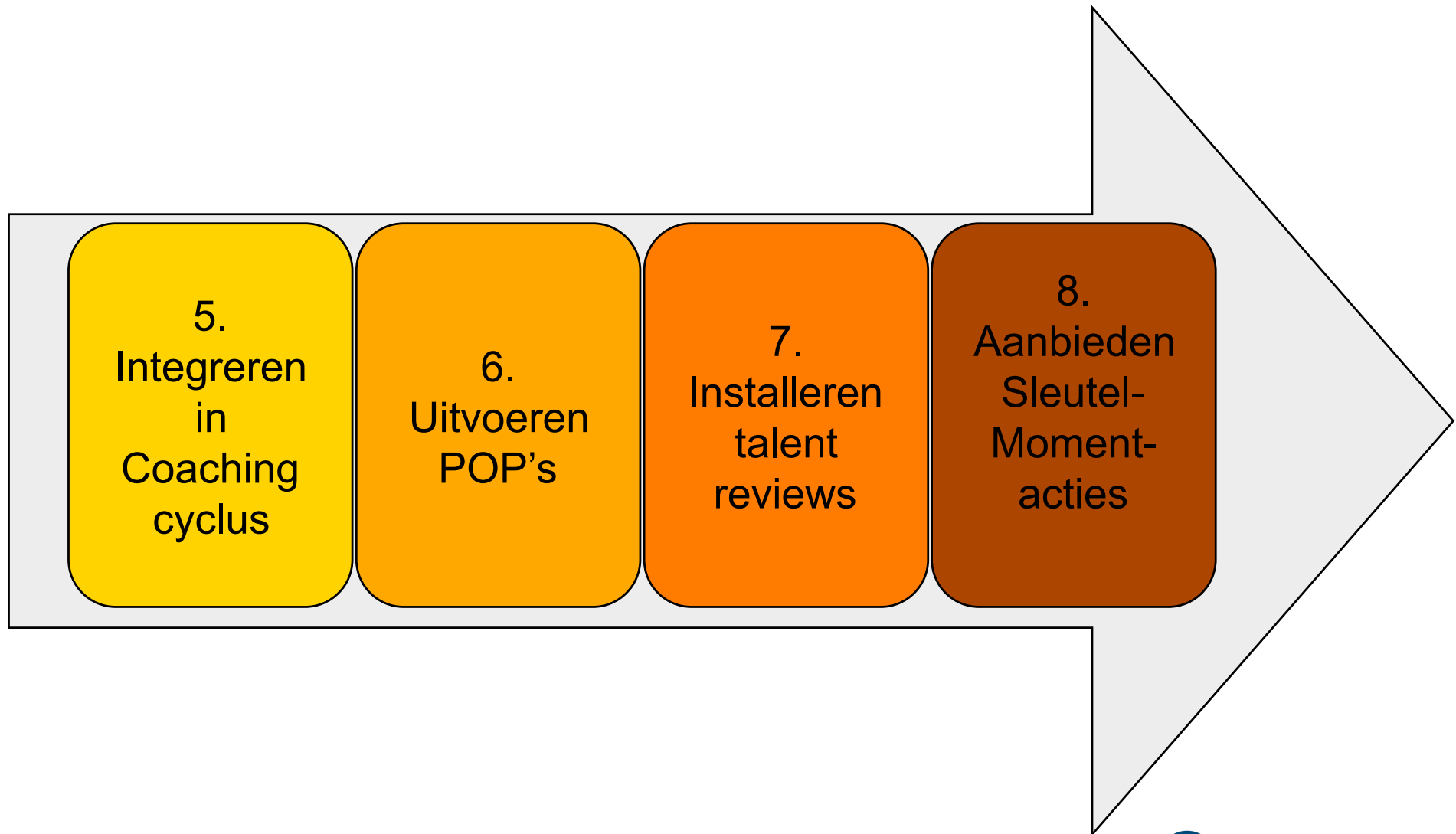
Inwaartse beweging

- toegang tot 'inner circle'
- ook los van hiërarchische beweging
- geraadpleegd worden (ervaring, anciënniteit, persoonlijkheid)
- discrete macht, invloed op het beleid
- technische functies, experts
- functies met informele contacten op hogere niveaus
- toegang tot netwerken

Interne mobiliteit: hoe?



Interne mobiliteit: hoe?



1.
opmaak
Competentie-
profielen
per
functiegroep

Bepalen van de competenties per functie

- Per functie de competenties bepalen die noodzakelijk zijn voor succesvolle uitvoering en goed functioneren
- De uitstekende uitvoerder als uitgangspunt (wat is het verschil tussen een middelmatige en uitstekende invulling van de functie)
- Medewerkers betrekken bij dit proces:
 - acceptatie
 - gevoel van erkenning (mogen meedenken)
 - betrokkenheid

→ De competentieprofielen worden het kader voor de verdere ontwikkeling van medewerkers.

Bepalen van de competenties per functie

Zorg	Zorgonder- steunend	Management	ICT/ administratie
Verzorgende			Secretaresse
VK Oncologie	Fysiotherapeut Diëtist		Webmaster
Referentie VK		Adjunct HVK	Personeels- adviseur
		HVK	Beleids- medewerker
		Clusterverant- woordelijke	

2.
uittekenen
Loopbaan
-paden

Uittekenen loopbaanpaden

- Op basis van input uit vorige stap
- Opstellen functiematrix
- Uittekenen mogelijke loopbaanpaden
- Evoluties in competenties

3. Versterken people skills Management

Rol leidinggevende

- Ontwikkelingsgericht leidinggeven? Hoe?
- Hoe kijken naar talent en competentie?
- Hoe ontwikkelgesprek voeren?
- Werken met POP
- Hoe medewerker coachen naar groei?



4. Stimuleren zelfsturing medewerkers

Rol medewerker

- Belang zelfsturing
- Instrumenten aanbieden om na te denken over:
 - Wie ben ik?
 - Wat kan ik?
 - Wat wil ik?
- Coachingcyclus?



COMPETENTIES



Focus op
performance en
resultaat

WATERSPIEGEL



Focus op ontwikkeling
vanuit sterkten/talent

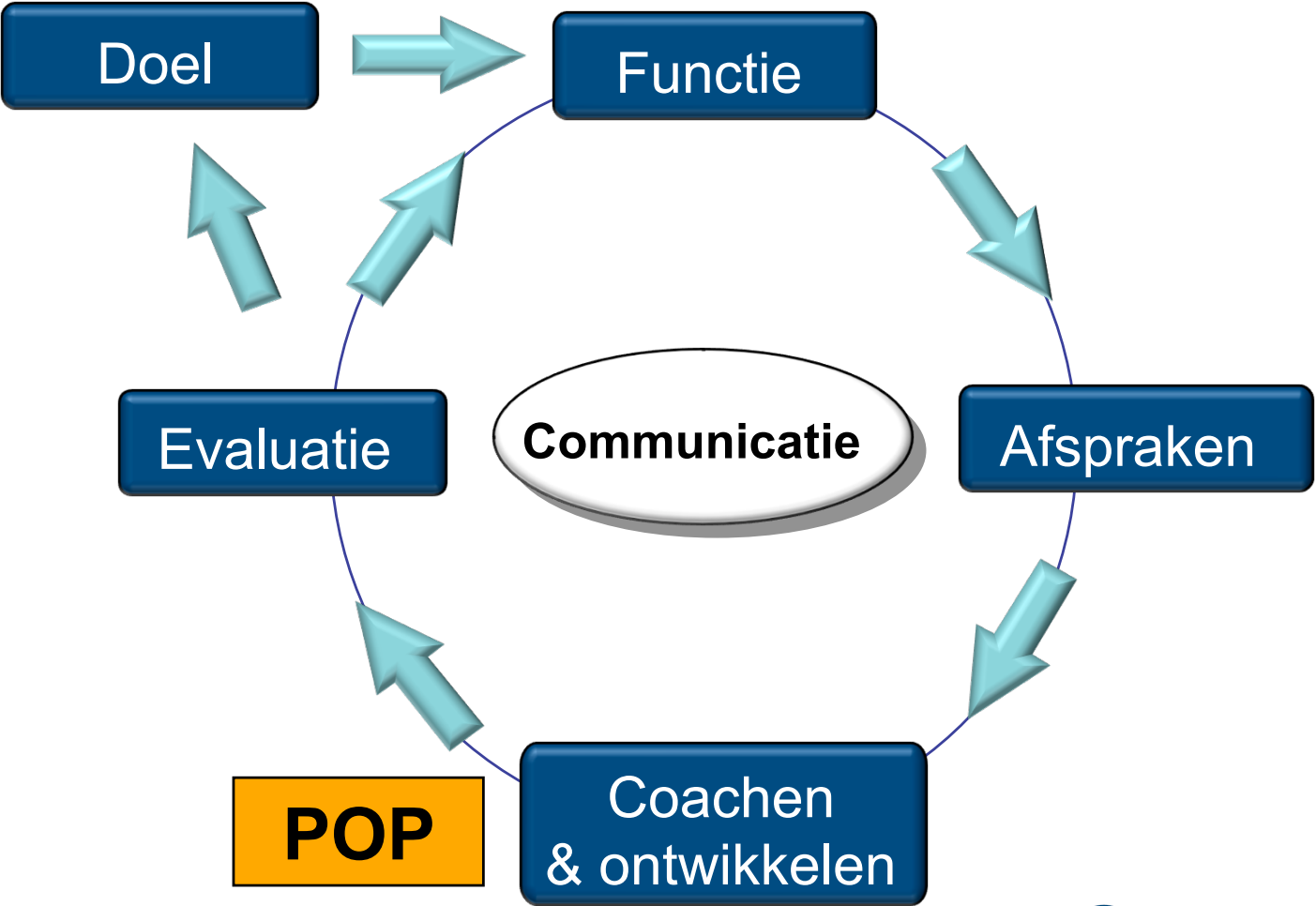
DE KRACHT
VAN MENSEN



5.
Integrieren
in
Coaching
cyclus

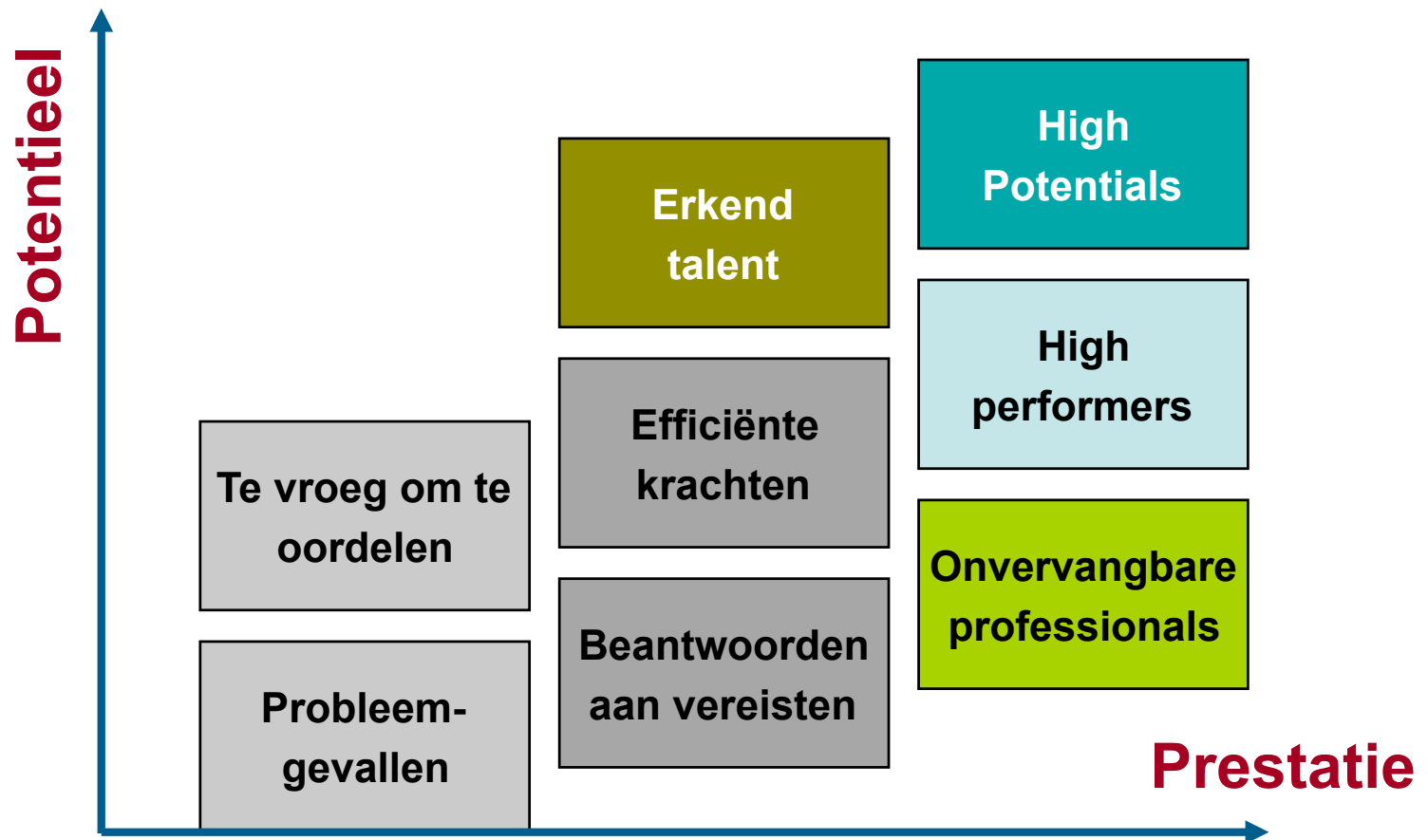
6.
Uitvoeren
POP's

Coachingcyclus



7.
Installeren
talent
reviews

Potentieel per afdeling



7.
Installeren
talent
reviews

Potentieel per afdeling

- Talent Review meeting
 - (Twee) jaarlijks
 - Leidinggevenden/directie/HR
 - Potentieel linken aan voorziene uitstroom/ sleutelfuncties
 - Succession planning
 - Talent pool

8.
Aanbieden
Sleutel-
Moment-
acties

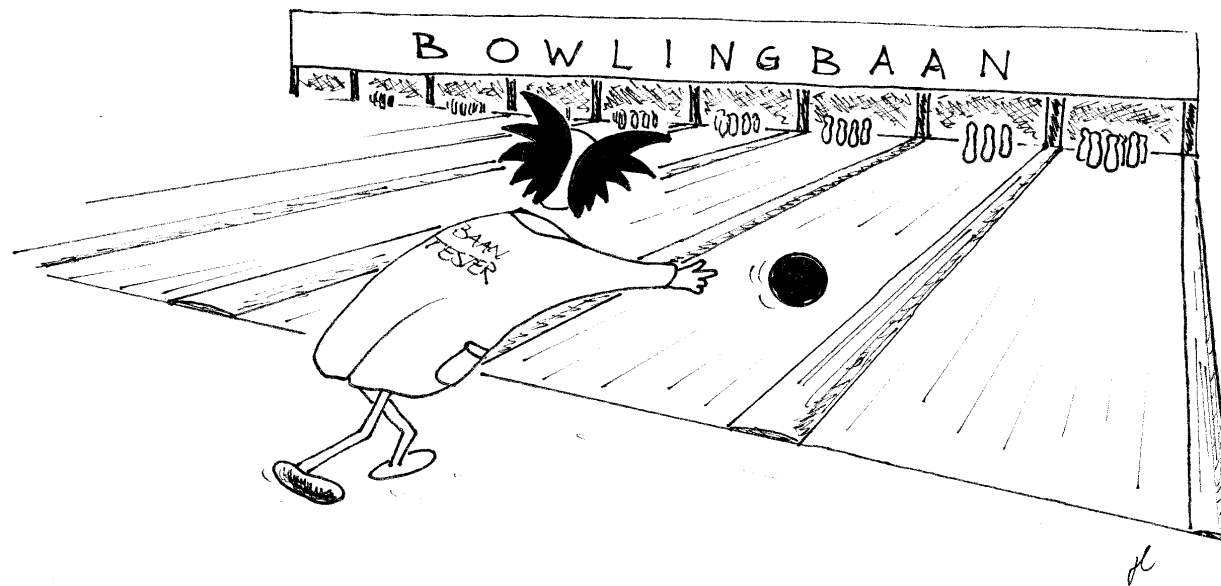
Nog stapje verder...

- Loopbaanreflectiemoment
 - Op bepaalde sleutelmomenten
 - na x jaar in functie
 - Bij reorganisatie, fusie, wegvallen functie, ...
 - Specifieke vraag van medewerker
 - Op vraag van leidinggevende

Resultaat: geëngageerde medewerkers

FREEKE & REEKE

IK HEB NU EEN GOEDE
BAAN GEVONDEN !!
PAST HELEMAAL BIJ MIJ !



Resultaat: geëngageerde medewerkers



Interne mobiliteit wordt **DE** uitdaging

*Hoe de verwachtingen van de organisatie (vraag naar **competenties** en performance) en de verwachtingen van de medewerkers (ontwikkeling van **talent**, rekening houden met interesses en drijfveren) op mekaar (blijven) afstemmen ?*

Interne mobiliteit wordt **DE** uitdaging

- Creëer een 'interne mobiliteitscultuur'
- Breng je huidige medewerkers in kaart op basis van hun competenties en talenten
- Focus op sterkten
- Cluster functies op basis van 'competenties' en minder volgens vakkundigheid
- Bespreek de loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie
- Start al met talent management bij de aanwerving

Together we run faster!



Valida
Centre Hospitalier - Ziekenhuis

The logo features a stylized blue silhouette of a person in a dynamic, jumping pose with arms and legs spread wide. The word "Valida" is written in a large, bold, dark blue sans-serif font, with the "V" being significantly larger than the other letters. Below "Valida", the text "Centre Hospitalier - Ziekenhuis" is written in a smaller, dark blue sans-serif font. The entire logo is set against a light blue rectangular background.

Bref historique Korte geschiedenis

- | | | | |
|----|------------|---|--|
| 1. | 01/03/1977 | Admission des premiers patients | Opname van de eerste patiënten |
| 2. | 01/11/2006 | Centre de revalidation Albert Laurent | Revalidatiecentrum Albert Laurent |
| 3. | 01/04/2007 | Partenariat Institution publique de Chapitre XII = association entre les Cliniques Universitaires Saint-Luc et le CPAS de Berchem-Sainte-Agathe (111 lits) | Partenariaat publieke instelling Hoofdstuk XII = vereniging tussen Cliniques Universitaires Saint-Luc en het OCMW van Sint-Agatha-Berchem (111 bedden) |
| 4. | 01/07/2008 | Suite à la faillite de l'Hôpital français, reprise de 64 lits : consortium = CHAL (Commune et CPAS de Berchem-Sainte-Agathe, Cliniques universitaires Saint-Luc) + Clinique Saint-Jean + UZ Brussel | Na het faillissement van het Frans Hospitaal, overname van 64 bedden : consortium = ZAL (Gemeente en OCMW Sint-Agatha-Berchem, Cliniques universitaires Saint-Luc) + Kliniek Sint-Jan + UZ Brussel |
| 5. | 25/08/2008 | Réouverture de la polyclinique | Heropening van de polikliniek |
| 6. | 29/10/2008 | Nouveau nom Valida | Nieuwe naam Valida |



Les collaborateurs du projet Valida – de deelnemers aan het project Valida

- 350 collaborateurs qui participent et créent le projet Valida
 - - 280 salariés (ex hôpital français, Albert Laurent, extérieur...)
 - - 70 indépendants (médecins, kiné,)
- 350 medewerkers die bijdragen en het project Valida maken
 - - 280 werknemers (ex frans hospitaal, Albert Laurent, extern...)
 - - 70 zelfstandigen (geneesheren, kinés,)



Le Projet Valida

- ➔ En quoi Valida est si unique ?
- ➔ Pourquoi et comment Valida se différencie des autres hôpitaux ?

Het Project Valida

- ➔ Wat maakt Valida zo uniek ?
- ➔ Waarom en hoe onderscheidt Valida zich van andere ziekenhuizen ?

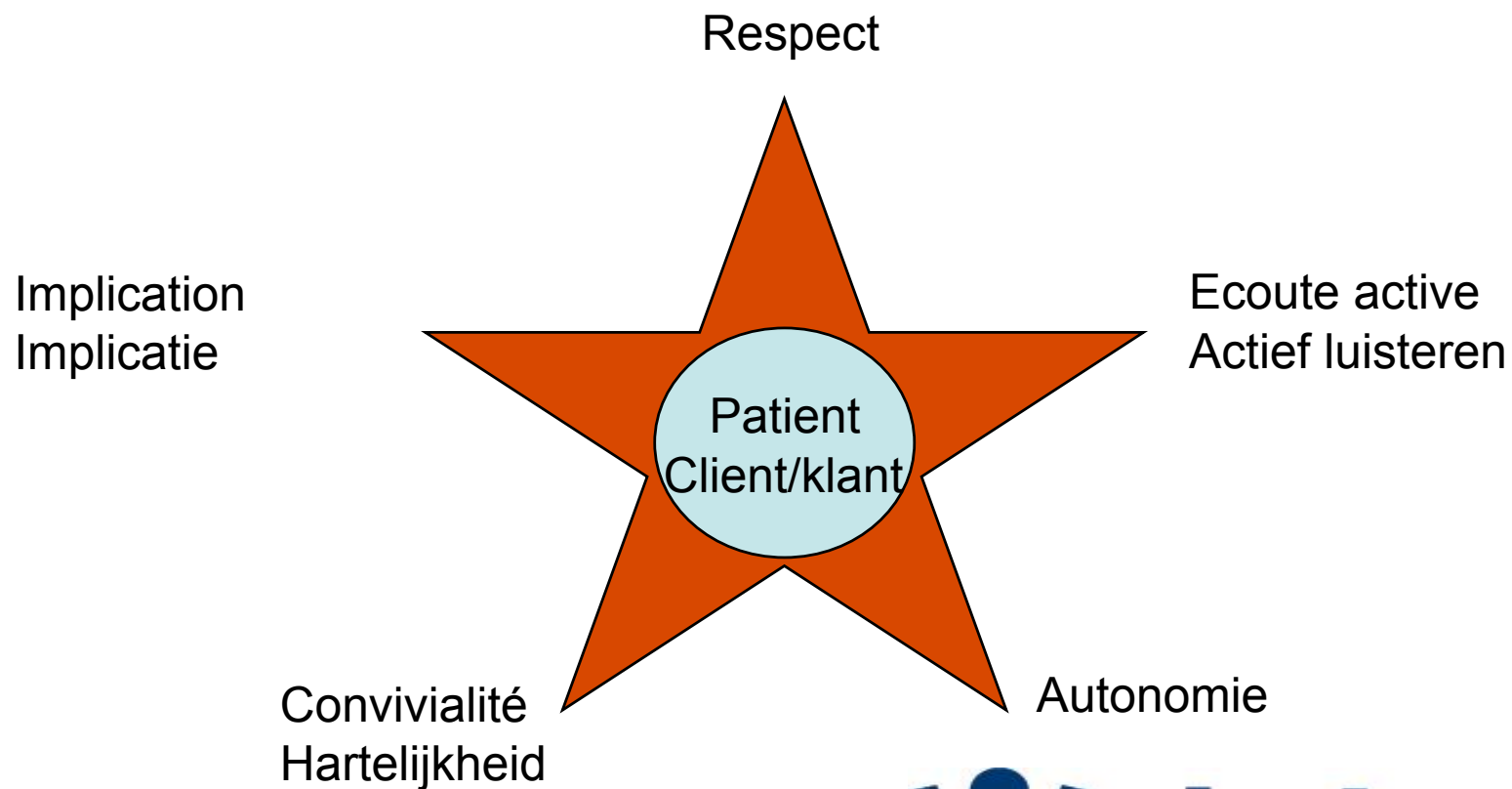
- **Devenir le plus grand centre de revalidation du nord ouest de Bruxelles**
- **Devenir un centre d'excellence**
- **Avoir un service sur mesure**

Missions - Missies

1. Réadapter nos patients –
Onze patienten revalideren
2. Soigner la population et nos patients hospitalisés –
De bevolking en onze gehospitaliseerde patienten verzorgen
3. Apprendre – Leren van elkaar



Valeurs - waarden



Valida

Les axes de développement

1. Structuration :

→ Leadership: autonomie, responsabilité

2. Professionnalisation:

→ Remise à niveau et/ou actualisation des compétences professionnelles globales

3. Compétences techniques et Qualité:

→ Remise à niveau des compétences techniques et des procédures

→ Développement de la qualité des soins

En pratique

- Turn over 9%
 - Changements de postes
 - Motivation du personnel en phase avec le projet
 - Formations techniques
 - Encadrement et coaching
 - Workshops
 - Entretiens d'évaluation
-
- Illustration par un cas pratique

Paneldiscussie - Panel de discussion



Lunch

