

TALENTMANAGEMENT BIJ DE LIJN: NAAR EEN ONTWIKKELGERICHTE CULTUUR

“Enkele maanden geleden vertelde Filip Claes, hr-directeur bij De Lijn, me over zijn plannen om een centrale visie over talentmanagement uit te werken”, zegt Nancy De Coensel, partner en senior consultant hr en interim management bij Bakker & partners. “Omdat De Lijn een bedrijf is waar we nauw mee samenwerken en dat we ook goed kennen, bracht ik Filip in contact met Ingrid De Backer, Talent & Succession Consultant. De eerste vruchten van hun samenwerking zijn er nu.”

“De Lijn was tot enkele jaren geleden een bedrijf met zes entiteiten en zes verschillende visies”, zegt Filip. “Alles werd lokaal bepaald. Twee jaar geleden voerden we een reorganisatie door naar één centraal gestuurde organisatie. Hoog tijd dus om te bekijken welke talentstrategie en visie we willen uitdragen zodat iedereen dezelfde taal spreekt wanneer we het over het beheer en de ontwikkeling van onze talenten hebben.”

Nancy: Hoe pakten jullie de samenwerking voor het uitwerken van de nieuwe talentstrategie aan?

Filip: “Het leek ons ideaal om een visie uit te zetten vanuit hr, in samenwerking met een externe partner. In de eerste plaats wilden we binnen hr eenduidigheid. Wat verstaan wij onder talent management, waarom willen we hier iets rond doen en hoe krijgen we een gedragen visie over talent management binnen de volledige organisatie?”

Ingrid: “We organiseerden vier workshops met hr en bespraken de pijnpunten in de business. Belangrijk is te weten wat de business nodig heeft om hun doelstellingen te realiseren en welke keuzes we al dan niet willen maken. Zo zijn we tot een 1-pager gekomen waar we woord voor woord hebben uitgeschreven hoe de talentstrategie van De Lijn er zal uitzien.”

“Momenteel zijn we dit aan het afstemmen op directieniveau”, zegt Filip. “De noodzaak om een proactief talentbeleid te voeren, dringt zich op door de snel veranderende omgeving waarin we leven en werken en door de verdere digitalisering en technologische evolutie zoals elektrificatie die op ons afkomt. Uiteraard blijven we externe expertise aanwerven of externe consultants inzetten op projecten, maar we willen wel optimaal ons aanwezige intern potentieel benutten. We streven naar een balans tussen interne doorgroei en externe aanwerving op alle niveaus binnen de organisatie. Dat maakt dat we onze mensen in alle business units ontwikkelkansen geven en streven naar duurzaam inzetbare medewerkers.”

Nancy: “Hebben jullie specifieke doelgroepen voor ogen?”

Filip: “We streven naar een ontwikkelingscultuur waar iedereen in betrokken wordt. Niet alleen het managementcomité en de leidinggevenden promoten de ontwikkeling van elk teamlid, ook de medewerker zelf zit aan het stuur van zijn of haar carrière. Duurzame inzetbaarheid kan alleen slagen door de volledige inzet van het individu zelf en door transparant te zijn over zijn/haar ontwikkeling, prestaties en loopbaanambities. De buschauffeurs en de technici van vandaag zullen morgen niet meer duurzaam inzetbaar zijn indien zij zich

niet verder ontwikkelen en bijleren. In 2019 groeiden al 85 buschauffeurs door naar andere functies. Een directielid intern invullen, onze ultieme droom, komt dichterbij. Daarnaast zullen we ook gericht acties nemen naar talent doelgroepen die door de strategie extra ondersteuning nodig hebben. Dat zijn dan onze specifieke doelgroepen.”

Nancy: “Zijn jullie tevreden over jullie samenwerking en over de uitwerking van de nieuwe visie?”

Ingrid: “Jazeker, De Lijn is een aantrekkelijke, inclusieve en mensgerichte werkgever. De samenwerking met het hr-team was zeer aangenaam en we zijn samen tot een mooi resultaat gekomen. Ik ben blij dat Bakker & partners mij heeft voorgesteld als expert talent management bij De Lijn. Misschien werken we voor de implementatie van de strategie ook nog verder samen.”

Filip: “We hebben deze oefening met Ingrid zeer graag gedaan, iedereen van het hr-team was enthousiast en betrokken. We laten het hier uiteraard niet bij en zullen concrete actieplannen aan onze talentstrategie koppelen. Het is ook fijn te kunnen rekenen op de expertise van een externe partner zoals Bakker & partners, die ons bedrijf goed kent en de match kan maken tussen onze behoeften en de ideale consultant om ons hierin te helpen.”



Nancy De Coensel, partner en senior consultant hr en interim management, Bakker & partners.



Filip Claes, hr-directeur De Lijn