

Jaarverslag 2010

Een doeltreffend partnerschap,
een vruchtbare bestuiving.



AGO

AGENTSCHAP VOOR OVERHEIDSPERSONEEL

Vlaamse overheid





De AgO-medewerkers

**Een doeltreffend
partnerschap,
een vruchtbare bestuiving**

De missie van het Agentschap voor Overheidspersoneel is:

‘Het lijnmanagement van de Vlaamse overheid vindt in ons een partner om problemen en uitdagingen op het vlak van Personeel en Organisatie aan te pakken.’



*Administrateur-generaal
Frans Cornelis: 'AgO kiest resoluut
voor nauw overleg met u,
onze managementklant.'*

Woord Vooraf

Beste lezer,

In 2010 sloot AgO een nieuwe beheersovereenkomst 2011-2015 af. Die maakt onze ambities voor de komende jaren duidelijk: gaandeweg wil AgO zichzelf verder uitbouwen tot volwaardig gemeenschappelijk dienstencentrum tegen eind 2014.

Het College van Ambtenaren-Generaal (CAG) keurde in het kader van het sleutelproject 'rationalisering van de managementondersteunende diensten' van het ViA-project Slagkrachtige Overheid de negen criteria goed waaraan een gemeenschappelijk dienstencentrum moet voldoen om die rol volwaardig op te nemen. Uiteraard zal elk gemeenschappelijk dienstencentrum hiertoe een groeipad moeten uitstippelen.

Om daartoe te komen, kiest AgO resoluut voor nauw overleg met u, onze managementklant. In de missie van het agentschap staat dat we een partnerrol voor het lijnmanagement zullen opnemen. AgO wenst daartoe het management nog meer te betrekken bij het concrete aanbod dat het jaarlijks ontwikkelt en vastlegt in het ondernemingsplan. Ons agentschap beschouwt dit als essentieel in de evolutie naar een volwaardig gemeenschappelijk dienstencentrum.

We zijn dan ook verheugd dat het CAG op 7 april 2011 de oprichting goedkeurde van een werkgroep die als Klantenforum voor AgO (KAgO) zal functioneren, voor het mee uitzetten van de hoofdlijnen van onze werking.

Ook de genomen optie om het Klantenforum te laten evolueren van een formeel 'sterk adviserende rol' naar een formeel 'sturende/beslissende rol' kadert in het uitgestippelde groeitraject naar een volwaardig gemeenschappelijk dienstencentrum. Dit moet uiteraard steeds kaderen binnen de algemene beleidslijnen inzake Personeel en Organisatie.

AgO bakent zijn activiteitspectrum vanuit beleidsmatige invalshoek meer bepaald af door middel van drie strategische organisatieprogramma's:

- Een meer Efficiënte en Effectieve overheid;
- Een meer Open en Innovatieve overheid;
- Een meer Duurzame en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemende overheid.

In dit jaarverslag geven we in de verschillende hoofdstukken voorbeelden uit onze werking hoe we hier in 2010 reeds trachtten toe bij te dragen en te ondersteunen.

Met oog op klantgerichte dienstverlening heeft AgO in 2010 verder ook zijn organisatiestructuur herdacht en hertekend. De bijgestuurde afdelingsstructuur met organogram en taakstelling vindt u in de bijlagen.

Zo willen wij meer dan ooit samen werken aan een volwaardig managementondersteunend aanbod, waarbij AgO vooral ook oog tracht te hebben waar het meest meerwaarde kan bieden. Binnen deze filosofie van zoveel mogelijk meerwaarde creëren voor de Vlaamse overheid als organisatie, werkt AgO ook aan AgO Synergie, een project om lokale P&O-collega's de kans te bieden om in andere domeinen en bij andere entiteiten ervaring op te doen. Zo is er op termijn misschien evolutie mogelijk naar een soort van virtuele 'MOF-organisatie', met virtuele teams, zodat op momenten dat het nodig en wenselijk is heel gericht capaciteit kan worden ingezet binnen de Vlaamse overheid. AgO deed in 2010 binnen zijn werking heel voorzichtige oefeningen in dit verband.

Beleidsmatig was er in 2010 de ook niet zo positieve, belangrijke vaststelling dat er voor het open vormingsaanbod zo'n 23% minder cursisten inschreven dan in 2009. AgO ving daarbij signalen op dat in 2010 in een aantal entiteiten grondig bespaard is geweest op vormingsbudgetten. Anderzijds zijn er vanuit AgO ook geen extra inspanningen geweest om het eigen aanbod doorgedreven te promoten. De evolutie wordt momenteel binnen AgO zelf ook verder bekeken en geanalyseerd.

Frans Cornelis
Administrateur-generaal
Agentschap voor Overheidspersoneel

Inhoud

Een doeltreffend partnerschap, een vruchtbare bestuiving	1
Woord Vooraf	3
Hoofdstuk I: Efficiënte en Effectieve overheid	7
1. Innovatieve formules van co-financiering en co-creatie voor Vlimpers	8
2. AgO Synergie via instrumentendozen en train-de-trainer-sessies	10
3. Adviesverlening op vraag en op maat van de klanten	13
4. Sociale Dienst draagt ook bij tot efficiënte en effectieve overheid.....	15
Hoofdstuk II: Open en Innovatieve overheid	19
1. Leidend ambtenaren bevroegd: innovatie gaat over slimmer werken.....	20
2. Multimedia en leernetwerk innovatieve instrumenten voor leren.....	22
3. Voor het eerst maatwerkbevragingen bij Personeelspeiling.....	26
4. Bevraging BUE steeds verder geoptimaliseerd	29
Hoofdstuk III: Duurzame en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemende overheid	33
1. Coaching voor een duurzame en gezonde bedrijfscultuur.....	34
2. Meer stageplaatsen helpt diversiteit vooruit.....	38
3. Via arbeidsorganisatie zoeken naar evenwicht voor mens en organisatie.....	45
Bijlagen	49
A HET ORGANOGRAM.....	50
B DE ACTIVITEITEN.....	51
C DE KENGETALLEN - ACTIVITEITEN.....	52
D DE FINANCIËLE MIDDELEN.....	59
E HET PERSONEEL.....	61

PLANNING: KLUS OF PLUS

KRIJTLIJNEN

MARC MORRIS
CO-VOORZITTER CAG

WE ZIEN HET MINDER
ALS PLANLAST
VRAAG NAAR
EFFICIENTIE
SENSE OF URGENCY

SAMENWERKING
NODIG!

WERKEN MET
DOWNLIZEN &
UMSCHIEVEN

MOED AAN
PRAKTISCH
INSTRUMENT

ONLINE
BRANSTORM

DOELSTELLINGEN GOED
AFWEGEN

POLITIEK AANVAARDEN
BEPALDE TAKEN NIET
GEDAAN

STRUKTUREL BLOKKEN
SLEUTELFACTOREN

NADENKEN
OVER
KEERTAKEN

EERLIJK
OMGAAW MET
MENSEN DIE
ONVOLDOENDE
PRASTEREN

ZWARE
ADMINISTRatieve
LAST

MOBILITEIT DEL
VAN ORGANISATIE-
KULTUUR

MINISTER
MARKET ANDERE
KEVDEG.?
EN DPN?

GEWIKTIG
INSTRUMENT,
UITSTROMEN,
...

STATUTAIR
CONTRACTUEEL
ONTOELEN

DIALOGUE
MENSEN

PROCESWANDLING

GEEN
EINDELOOS
PROCES
3 & MAAND

PERSONEELS PLAN

WAAR WILLEN
WE HANTOEGE?

WELKE TAKEN?
JUUSTE?

WAT IS
WERKLAST?

TAKEN OP EEN
ANDERE
MANIER
UITVOEREN?

DEFINITIE is een oorsicht
van AANTAL en SOORT mensen
met KWALIFICATIES nodig om
in ENTITEIT via PROCESSEN
een DOEL te bereiken

ORGANISATIE-
STRUCTUUR
GESCHIKT?

ORGANISATIE
HEERSING

WENDBAAR

PERSONEELS-
LARNING
PROCES

PERSONEELS
PLANNING

HOE?

1. VERTREK VAN UIT
INZICHT IN WERKING
 2. KOPPELING MET STRATEGIE
DIENSTVERLENINGS-
CONCEPT
 3. PARADOX VAN
KWANTITATIEVE ONDERBOUW
 4. DUURZAME & STAPSGEWIJZE
IMPLEMENTATIE
- KOSTENLEIDERSCHAP
- DIFFERENTIATIE
- FOCUS STRATEGIE
- STRUCTUUR + WERKING

MOBILITEIT?

IN GEFIE
EVEN
MICROWAVE

STATUS?

PERSONEELSPLAN
IS NIET...
HOE MEER, HOE BETER

LINDA DE WIN

Studiedag proces- en personeelsplanning Klus of Plus

Hoofdstuk I

Efficiënte en Effectieve overheid

Eén van de grootste uitdagingen binnen de Vlaamse overheid de komende jaren wordt een betere kwaliteit afleveren met minder personeel en middelen, tot meer efficiëntie komen dus.

Het reduceren van de kosten is dus heel erg belangrijk in het vooropgezette beleid. Maar dit mag anderzijds nooit los gezien worden van de effectiviteit en het kwaliteitsaspect. Namelijk het steeds leveren en een blijvend oog hebben voor een werkelijke meerwaarde bij de uitvoering van de taken die de administratie opneemt naar de samenleving en haar doelgroepen toe.

Efficiëntie: Duidt op de relatie tussen de ingezette middelen (input) en de afgeleverde prestaties, producten of dienstverlening (output). Dit komt neer op: doet de overheid de dingen goed?

Effectiviteit: Verwijst naar de oorzaak-gevolg-relatie tussen output en effect. Heeft het uitgevoerde beleid het beoogde effect gehad binnen de vooropgestelde termijnen? In welke mate zijn er gewenste of ongewenste neveneffecten? In welke mate hebben we voldaan aan de verwachtingen van de maatschappij? Dit komt neer op: doet de overheid de juiste dingen?

AgO heeft in zijn beheersovereenkomst opgenomen dat het als centrale dienstverlener het management van de Vlaamse overheid zal ondersteunen om te komen tot meer efficiëntie en effectiviteit. In dit hoofdstuk geven we aan hoe we hier in 2010 stappen toe hebben gezet met het Vlimpersaanbod, via het trainen van anderen binnen de Vlaamse overheid om hen te helpen zelf in hun organisatie aan de slag te gaan, en door de verdere uitbouw van volwaardige P&O-adviesverlening.



*Kristel De Boeck,
verantwoordelijke Vlimpers*

1. Innovatieve formules van co-financiering en co-creatie

‘Het personeels(computer)systeem Vlimpers staat in voor de correcte en tijdige betaling van zo’n 16.000 Vlaamse ambtenaren en vertaalt de regels van het Vlaams personeelsstatuut in geautomatiseerde processen. Diverse beleids- en managementrapportering wordt ook uit het systeem gehaald. Op 15 februari 2010 is een geüpgraded softwaresysteem ‘Vlimpers 2’ in gebruik genomen. Dit biedt voortaan een steviger basis waarop verder innovatieve en efficiëntieverhogende ‘zachte HR (human resources)’-oplossingen kunnen worden gebouwd’, vertelt Vlimpersverantwoordelijke Kristel De Boeck.

Hoe speelt het vernieuwde software-systeem Vlimpers 2 in op het efficiëntiestreven binnen de Vlaamse overheid?

‘Als modern elektronisch personeelssysteem kan Vlimpers bijdragen tot de globale efficiëntieslag. Door taken die overal binnen de Vlaamse overheid gebeuren te standaardiseren, te informatiseren en onder te brengen in een gemeenschappelijk dienstencentrum kan er naast kwaliteitswinst op schaal van de Vlaamse overheid zo op termijn ook bespaard worden op menskracht.

Dit proces is ondertussen onmiskenbaar op gang gebracht en kan in de nabije toekomst verder aan snelheid winnen en tot verdere heel zichtbare resultaten leiden. Op dit ogenblik is er daarvoor evenwel nood aan bijkomende investeringen, ook in menskracht om de bal verder aan het rollen te krijgen. In

2011 werken we daarvoor aan een nieuw businessplan voor Vlimpers, en aan verdere gedragenheid binnen de Vlaamse overheid.’

Over welke soort efficiëntieverhogende functionaliteiten gaat het precies?

‘Het gaat over modules met betrekking tot de zogenaamde ‘zachte HR’ zoals prestatiebeheer, competentiebeheer, e-learning, enz, kortom een geïntegreerd instrumentarium dat vanuit een gemeenschappelijk dienstencentrum meerwaarde biedt voor de ganse Vlaamse overheid.’

‘In 2010 gaven we reeds een eerste aanzet voor de ingebruikname van de nieuwe module *Profielbeheer*. Die vertrekt van het zogenaamde functie-familiegebouw en de functiefamilies die binnen de Vlaamse overheid gebruikt worden om alle functies te categoriseren. Elk personeelslid kan nu bijgevolg gekoppeld worden aan een functieprofiel. Deze module vormt de basis voor een volgende stap, met name *e-Performance* of de elektronische opvolging van de plannings- en evaluatiecyclus *Ploeg*. Door een gemeenschappelijk instrument te ontwikkelen, vermijden we dat de entiteiten afzonderlijk een instrument gaan ontwikkelen. Ook kunnen de totale ontwikkelkosten voor de hele Vlaamse overheid zo aanzienlijk gedrukt worden.

‘Als modern elektronisch personeelssysteem kan Vlimpers bijdragen tot de globale efficiëntieslag.’

In 2010 startten we overlegondes op om de noden en risico’s in kaart te brengen. Jammer genoeg heeft het project vertraging opgelopen doordat de trekker niet meer beschikbaar was. In 2011 nemen we de draad terug op. AgO blijft een actieve rol spelen in de voorbereiding. Maar het is duidelijk dat we hiervoor verdere gedragenheid en partnerschappen binnen de Vlaamse overheid nodig hebben; wat nog meer vorm moet krijgen in 2011.’

‘In 2010 lanceerden we ook al een oproep naar de beleidsdomeinen voor de functionaliteit *Arbeidsplaatsbeheer*. Via *Arbeidsplaatsbeheer* kan een organisatie haar personeelsplan opvolgen in Vlimpers en hierop snel en efficiënt rapporteren. De volledige ketting, van werving tot invulling, kan elektronisch worden opgevolgd.

Vier domeinen beten al de spits af en hebben ervaring met het gebruik van deze functionaliteit. Deze kennis stellen we nu ter beschikking van nieuwe

instappers. Op die manier delen we ook hier kennis over de grenzen van beleidsdomeinen heen.'

'En in mei 2010 startte verder ook het project *Aanwezigheidsbeheer - planningsmodule*. Piloot was de afdeling Gemeenschapsinstellingen van het Agentschap Jongerenwelzijn van het beleidsdomein WVG (Welzijn, Volksgezondheid en Gezin). Daar was vooral nood aan een oplossing voor het correct beheer voor continudiensten; m.a.w. correcte tellers voor een correcte verloning, inclusief toelagen voor bijvoorbeeld weekenddiensten. De gekozen software biedt meteen ook een oplossing voor de planning van dergelijke continudiensten, een extra meerwaarde voor deze instellingen.'

Hoe ging dat concreet met dit piloot-project?

'Gezien de specifieke nood werd het project Aanwezigheidsbeheer niet alleen gecoördineerd door trekker Els Van de Velde van het beleidsdomein WVG, het werd ook grotendeels voorgefinancierd door WVG. Bij de ontwikkeling bewaakten we echter de mogelijkheid dat de module breed inzetbaar moet zijn binnen de Vlaamse overheid. Zo kwamen we tot een dubbel aanbod. Enerzijds bieden we een complete versie, waarin aanwezigheidsbeheer en planning gecombineerd worden. Deze oplossing levert belangrijke efficiëntiewinsten in organisaties die een ploegensysteem hebben en onregelmatige uren. Daarnaast bieden we ook een zogenaamde 'lite' versie. Dat is een koppeling van de prikklok met Vlimpers. Als je weet dat afwezigheden van personeelsleden binnen de Vlaamse overheid nu zowel in Vlimpers als in het prikkloksysteem moeten ingegeven worden en dat er jaarlijks in Vlimpers 400.000 afwezigheden worden geregistreerd, dan wordt meteen duidelijk dat elke Vlaamse overheidsdienst efficiënter kan werken met de koppeling van de twee. Diensten die gebruik maken van deze oplossingen betalen mee. Op die manier kan WVG zijn investering als piloot, voor een stuk terugverdienen.'

Is dit een werkwijze die jullie in de toekomst nog willen gebruiken?

'Inderdaad. De tijd dat er grote centrale budgetten ter beschikking stonden voor de uitbouw van Vlimpers ligt al even achter ons. Door de vraagzijde samen te brengen in innovatieve formules van co-financiering en co-creatie, kunnen we toch voortbouwen aan het systeem.'

Meer modules, meer gebruikers, meer gegevens, het werkveld wordt complexer...

'Bovendien krijgen we steeds meer controles en krijgen privacy en veiligheid steeds meer aandacht. Dat is ook de reden waarom we de beveiliging in Vlimpers verscherpten. We organiseerden daarrond een sensibiliseringssessie voor de veiligheidsverantwoordelijken van de Managementondersteunende Diensten (MOD's). Het is immers in ons gemeenschappelijk belang dat we Vlimpers niet alleen robuust en innovatief uitbouwen, maar ook veilig en met respect voor de privacy.'

In ons vorig verslag kondigde je ook nieuwe gebruikers aan?

'Toerisme Vlaanderen en GO! (Gemeenschapsonderwijs) zijn sinds januari 2011 Vlimpersgebruikers. Daartoe liep in de tweede jaarhelft van 2010 een aansluitingsproject waarbij de ene klant ervoor koos om gegevens zelf in te geven en de andere klant om conversie. In beide gevallen werden ze ondersteund door het Gemeenschappelijk Dienstencentrum Vlimpers (GVDC) en ook door de Vlimpers-trekkers (Vlimpersdeskundigen uit de MOD's) en dossierbehandelaars uit de MOD's. Ook voor deze projecten hebben we dus de kennis en ervaring die in verschillende beleidsdomeinen opgebouwd werd, gevaloriseerd voor de aansluiting van nieuwe klanten. En hoe meer Vlimpersklanten, hoe groter de efficiëntiewinst voor de Vlaamse overheid als geheel.'

Contact: kristel.deboeck@bz.vlaanderen.be

Website: <http://vlimpers.vonet.be/nlapps/default.asp>



Gerda Serbruyns, P&O adviseur

2. AgO Synergie via instrumentendoos en train-de-trainer-sessies

‘Bij AgO is er niet voldoende personeelscapaciteit om zelf alles aan te pakken. AgO heeft daarom onder andere ook een programma ‘train-de-trainer’: wij leren anderen in de Vlaamse overheid om zelf projecten te begeleiden. Het delen van kennis via het aanbieden van instrumentendoos is een ander handig hulpmiddel om tweedelijnsondersteuning te bieden rond een aantal P&O-thema’s. Onder meer voor Anders Werken en Telewerken en ook voor het thema Integriteit gebruiken we deze tool’, vertelt P&O adviseur Gerda Serbruyns.

Moet ik mij zo’n instrumentendoos voorstellen als een echte doos die men ontvangt en waar materiaal in zit?

‘Nee, een instrumentendoos is de verzameling van een aantal documenten die bijeengebracht zijn op www.agoweb.be Atelier. Personeelsleden van de Vlaamse overheid kunnen hiervoor een account aanvragen, zodat zij toegang hebben tot alle informatie. Men kan dit raadplegen wanneer men in de eigen organisatie rond deze thema’s aan de slag wil. Naast theoretische informatie, bekeken vanuit verschillende rollen en functies (rol leidinggevende, rol P&O) omvat het pakket ook goede praktijken van binnen de Vlaamse overheid.’

‘Onze dienstverlening is niet betalend, maar als ‘tegenprestatie’ vragen we aan de begeleidende organisatie om documenten en powerpoints te willen delen in de instrumentendoos. En er eventu-

eel zelf ook toelichting bij te geven op een volgende train-de-trainer.’

‘De beschikbare kennis is zo op ruime schaal toegankelijk en maakt een eerste oriëntatie mogelijk voor wie rond deze thema’s aan de slag wil of moet gaan. Dat bespaart mij een eerste algemene toelichting.’

Wat omvat de instrumentendoos Anders Werken?

‘Sinds het opheffen van de ‘Kenniscel Anders Werken’ in 2009 is de kennis over Anders Werken verspreid over verschillende organisaties: het Agentschap voor Facilitair Management, dat front office is, de Vlaamse Bouwmeester, het departement BZ, AgO

AgO biedt tweedelijnsondersteuning met betrekking tot de menselijke aspecten van de verhuis naar een Anders-Werken-kantooromgeving.

‘Bij AgO is er niet voldoende personeelscapaciteit om zelf alles aan te pakken. Via train-de-trainer leren we anderen om zelf projecten te begeleiden.’

In de instrumentendoos Anders Werken zitten ook goede voorbeelden, formats, powerpointpresentaties ...) van P&O-collega’s van binnen de Vlaamse overheid. Er zijn bijvoorbeeld ook filmpjes, gerealiseerd samen met de afdeling Communicatie van het departement DAR, met interviews met leidinggevenden die achter de principes van Anders Werken staan en die ze ook zelf met de nodige realiteitszin toepassen.’

Is er voor Anders Werken dan geen begeleiding meer voorzien?

‘Jawel. Ik organiseer ook train-de-trainers Anders Werken. De combinatie met de instrumentendoos is een hele efficiënte manier van kennisdeling en om synergie op gang te krijgen. In de trainingen vertrekken we vanuit vragen van de deelnemers, en doorlopen we ook systematisch de instrumentendoos. Wie achteraf nog meer informatie of advies op maat wil, kan dat krijgen.’

‘We krijgen overigens ook vragen van buiten de Vlaamse overheid. Op die manier ontstaan ook verdere samenwerkingen en kennisdeling. Van de

Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC) had men gevraagd of een aantal medewerkers een bedrijfsbezoek konden brengen aan het Boudewijngebouw. Dankzij hen zijn we op het spoor gekomen van het Werkplekspel, dat in Nederland is ontwikkeld, en dat kan gebruikt worden in de verschillende fasen van de voorbereiding van een verhuis. Op één van de train-de-trainers hebben de verantwoordelijken van de Vlaamse Gemeenschapscommissie zelf ook toelichting gegeven over hoe zij het Werkplekspel hebben gebruikt bij de voorbereiding van hun verhuis.'

Wordt de combinatie instrumentendoos en train-de-trainer ook gebruikt voor de voorbereiding van de verhuis naar de Anders-Werken-kantooromgeving van de Vlaamse administratieve Centra (VAC's)?

'Naar aanleiding van de verhuis naar de VAC's Leuven (vanaf december 2010), Brugge (vanaf november 2011) en Gent (gepland eind 2013) begeleidt AgO P&O-werkgroepen Anders Werken, bestaande uit personeelsverantwoordelijken en leidinggevenden die hun organisatie begeleiden in de mensgerichte aspecten van de verhuis naar een Anders-Werken-kantooromgeving. In de P&O-werkgroepen werken we op maat van elk VAC concrete trajectplannen uit, die dan kunnen worden besproken in de werkgroep. We ondersteunen de organisaties ook voor het opmaken van afsprakenkaders, voor hun eigen organisatie, in afstemming met andere organisaties op dezelfde werkvloer of verdieping.'

Contact: gerda.serbruyns@bz.vlaanderen.be

Website: <http://www.agoweb.be/> (registreren bij 'atelier')

Klanten getuigen

De train-de-trainer-sessies, waarbij AgO P&O'ers van binnen de Vlaamse overheid begeleidt, is een opstapje naar 'AgO Synergie'. Dit is een meerjaren toekomstproject binnen AgO om lokale P&O-collega's de kans te geven om hun expertise ruimer in te zetten en/of om hen de kans te bieden om in andere domeinen ervaring op te doen. Zo is er in de visie van AgO op termijn evolutie mogelijk naar een soort van virtuele 'MOF-organisatie', met virtuele teams in de Management Ondersteunende Functie (bijvoorbeeld begeleiders Anders Werken, interne trainers integriteit, facilitatoren ...), zodat op momenten dat het nodig en wenselijk is heel gericht capaciteit kan worden ingezet binnen de Vlaamse overheid.

A. MOD Bestuurszaken



Kans op vernieuwing langs beide kanten

Stijn Staes, HR consultant

Stijn Staes volgde de P&O-werkgroep Anders Werken voor VAC Leuven en is ook zelf aan de slag gegaan met het materiaal uit de instrumentendoos voor de begeleiding van het Agentschap voor Binnenlands Bestuur Vlaams Brabant.

Welke tweedelijnsondersteuning heeft AgO aan jou geboden?

'AgO heeft inhoudelijke ondersteuning geboden bij de uitwerking van het project. Er was informatieverstrekking en productontwikkeling.'

Wat werd er als 'tegenprestatie' van jou gevraagd?

'Gerda heeft mij gevraagd of ik, samen met AgO, AFM en DAR, dat instond voor de opbouw van de tentoonstelling in het VAC, wilde meewerken aan de ontwikkeling van een fototentoonstelling, ter illustratie van de principes van Anders Werken. Deze tentoonstelling werd georganiseerd op de bezochtdag aan het VAC op 16 november. Vanuit mijn ervaring als begeleider van het Agentschap voor Binnenlands Bestuur (aBB)

Vlaams Brabant, heb ik feedback gegeven op de opbouw van de tentoonstelling en op de kwaliteit van het gekozen beeldmateriaal.'

'Ik kreeg ook de vraag of ik mijn voorbereiding voor het VAC Leuven wilde toelichten op een train-de-trainer Anders Werken. Ik heb dat graag gedaan, en de evaluaties van mijn praktijkvoorbeeld waren ook heel positief. Omdat Gerda de train-de-trainer alleen begeleidt, had ik de kans om de rest van de training mee te faciliteren, en heb ik ook een rondleiding op maat georganiseerd op de personeelsdienst van de MOD BZ, waar ik zelf werk. Zo konden de deelnemers aan de train-de-trainersessie zien hoe wij in de praktijk omgaan met het aspect discretie en werken met vertrouwelijke informatie in dit soort open kantooromgevingen.'

Hoe ervaar je het om op dergelijke manier partnerschappen met AgO aan te gaan?

'Ik vond het zeer leerrijk en boeiend. Dergelijk partnerschap geeft kans op uitwisseling, en vernieuwing langs beide kanten. Niet alleen voor de entiteit die ik heb begeleid was het een belangrijke ondersteuning, maar ook voor mijn persoonlijke ontwikkeling.'

Als AgO in de toekomst nog op jou beroep zou willen doen, op een meer permanente basis, wat is hier dan voor nodig?

'Ik heb daarvoor verder mandaat nodig van mijn leidinggevende.'

Contact: stijn.staes@bz.vlaanderen.be

B. MOD Vlaamse Maatschappij voor Watervoorziening

Kruisbestuivend partnerschap



Isabelle Peeters, P&O adviseur

Bij de Vlaamse Maatschappij voor Watervoorziening (VMW) was er behoefte op korte termijn aan ondersteuning bij de voorbereiding van de verhuis naar hun nieuw gebouw in de Vooruitgangstraat, met een AndersWerken-kantooromgeving. Samen met Evelyn Becu, afdelingshoofd, en Isabelle Peeters, P&O adviseur, werd een traject voor leidinggevenden voorbereid. In een eerste workshop zijn de bekommernissen gecapteerd, werd de rol van de leidinggevenden in het voorbereidend traject verkend en is het afsprakenkader (in een originele A tot Z-vorm) een eerste keer doorgenomen. In een tweede workshop verdiepten we het afsprakenkader: welke afspraken, wie volgt op, hoe wordt er opgevolgd?

Welk soort ondersteuning heeft AgO jullie geboden?

'Gerda van AgO heeft ons geholpen met het opzetten van workshops rond het maken van werkafspraken in een flexibele werkomgeving, en het afstemmen tussen leidinggevenden over het omgaan met deze nieuwe afspraken. We zijn erg tevreden over Gerda haar ervaring en expertise die ze ter beschikking stelde, ook om tijdens de workshops de rol van facilitator op te nemen.'

Wat werd er als 'tegenprestatie' gevraagd?

'Het ter beschikking stellen van onze documenten en het delen van onze ervaringen met anderen in de P&O-werkgroep VAC Leuven en op een train-de-trainer-sessie.'

'Dit partnerschap vinden we positief. Op deze manier ontstaat er kruisbestuiving.'

Als AgO in de toekomst nog op jullie beroep zou willen doen, op een meer permanente basis, wat is hier dan voor nodig?

'Duidelijke afspraken en een afbakening van de opdracht. Het moet voor ons als organisatie praktisch haalbaar zijn.'

Contact: isabelle.peeters@vmw.be



*Herwig Van Nerum,
afdelingshoofd Adviesverlening*

3. Adviesverlening op vraag en op maat van de klanten

‘AgO voerde in 2010 een reorganisatie door. Het bouwde rond adviesverlening met betrekking tot personeels- en organisatieaangelegenheden (P&O) een afdeling uit. Een team van 10 organisatieadviseurs is nu aan de slag met als hoofdfocus adviesverlening rond personeels- en organisatieaangelegenheden op vraag en op maat van de klanten. Adviesverlening is hiermee volwaardig geworden in het ondersteuningsaanbod van AgO’, zegt afdelingshoofd Herwig Van Nerum.

Efficiëntie en effectiviteit staan hoog op de agenda binnen de Vlaamse overheid? Welke ondersteuning biedt de afdeling Adviesverlening hierin?

‘We trachten in onze adviesverlening op vraag van agentschappen en departementen hieraan steeds aandacht te besteden. In het bijzonder bij projecten voor proces- en personeelsplanning. Wij wijzen bij deze projecten steevast op het potentieel van procesoptimalisaties.’

‘Ook hebben we in 2010 expliciet geïnvesteerd in het meerjarenprogramma Slagkrachtige Overheid van het College van Ambtenaren-Generaal en passend binnen het Vlaanderen In Actie (ViA)-programma.

Wij hadden daarin geen beleidsmatige agenda, want dat is niet onze rol, maar wij hebben ondersteuning geboden op het gebied van programma-management en projectmanagement. Wij adviseren momenteel concreet drie sleutelprojecten van het meerjarenprogramma rond aspecten van belang-

hebbendenmanagement en procesmanagement. De focus van het meerjarenprogramma is globaal het versterken van de efficiëntie en effectiviteit binnen en tussen entiteiten en beleidsdomeinen, en over de bestuurslagen heen. Het programma engageert topambtenaren, leidinggevend en beleidsuitvoerders op zoek te gaan naar winsten op het vlak van efficiëntie en effectiviteit; om meer te kunnen doen met minder middelen en minder mensen.’

‘Effectiviteit en efficiëntie betekent vanuit onze werking ook het structureel voorzien van kennisoverdracht naar de klantorganisatie of de lokale P&O-functie. Binnen dit kader streven wij ernaar om instrumenten van onze eigen adviesverlening te ontsluiten, zodat klanten er zelf mee aan de slag kunnen. Dat was ook het opzet van de studiedag ‘PEP: Klus of Plus?’ en van de opleidingen ‘Personeelsbehoeftenplanning’ die wij in 2010 uitwerkten en organiseerden. Ons idee daarbij was dat wij op deze manier de zelfredzaamheid van organisaties snel konden verhogen, zodat zij autonoom hun proces- en personeelsplanning kunnen opnemen. Wij wilden dan op korte termijn vooral in de tweedelijns als klankbord of als adviseur functioneren en voor proces- en personeelsplanning minder projectwerk in de eerste lijn opnemen. Dit lukt voor een aantal organisaties, maar wij merken dat wij het (leer)effect van deze beide activiteiten toch overschat hebben. In nogal wat organisaties is nu niet de tijd/capaciteit aanwezig om zo iets als proces- en personeelsplanning autonoom op te nemen.’

Wat zit er globaal in het aanbod?

‘Wij bieden ad hoc advies en projectmatige begeleiding aan. Onze eigen adviseurs kunnen ook externe consultants inschakelen die wij onder contract hebben om onze interne adviescapaciteit en -expertise aan te vullen waar dat nodig is.’

‘De aangeboden ondersteuning heeft onder meer betrekking op de volgende domeinen of thema’s van de Leidraad Organisatiebeheersing die IAVA promoot: Doelstellingen, proces- en risicomanagement - Belanghebbendenmanagement - Organisatiestructuur - Human resources management - Organisatiecultuur - Veranderingsmanagement. Rond het thema Belanghebbendenmanagement bieden wij ondersteuning aan sinds 2010. Wij kunnen organisaties bijvoorbeeld begeleiden bij het betrekken van hun externe belanghebbenden voor strategieontwikkeling of voor de verbetering van hun dienstverlening. De betrokkenheid van de belanghebbenden kan verschillende gradaties hebben, gaande van input geven tot meebeslissen en zelfs co-creatie. Voor het realiseren van dit soort

van participatieve trajecten hebben wij een externe partner aangetrokken. Zo kunnen we ook onze eigen expertise versterken en verder ontwikkelen.'

'Effectiviteit en efficiëntie betekent vanuit onze werking ook het structureel voorzien van kennisoverdracht naar de klantorganisatie of de lokale P&O-functie.'

Werden er in 2010 inhoudelijk nog andere nieuwe accenten gelegd in het aanbod adviesverlening?

'We waagden ons verder op het terrein van de begeleiding van veranderingen in organisaties. Wij begeleiden momenteel enkele organisaties met advies in eerste- en tweedelij bij de voorbereiding en uitvoering van een langlopend en diepgaand veranderingstraject, waarbij verschillende aspecten van organisatieontwikkeling aan bod komen. Concreet kan dit bijvoorbeeld betekenen dat wij een organisatie begeleiden bij haar strategieontwikkeling, bij het hertekenen van haar processen en het veranderen van haar organisatiedesign in lijn met de nieuwe strategie. Verder haar ook adviseren bij het vorm geven en uitvoeren van een aantal projecten om de organisatieomslag op de werkvloer te realiseren. Een van die projecten kan zijn het uitwer-

ken en introduceren van een eigen HR-beleid of het introduceren van een strategisch competentie management.

Wij bereiden op dit ogenblik ook een adviesaanbod op het gebied van organisatiecultuur en cultuurverandering voor.'

Hoe staat het met de eigen organisatie na de reorganisatie?

'Wij vragen een evaluatie door de klant voor elk project dat wij begeleiden of dat in partnerschap met een externe aanbieder gebeurt. Ik kan niet genoeg benadrukken hoe belangrijk de evaluatie door de klant is voor de verdere ontwikkeling en het verder op punt zetten van onze adviesverlening. De feedback die we krijgen, helpt ons om de werking voortdurend te verbeteren.'

'Zo hebben wij ons alvast zo georganiseerd dat we sneller dan voorheen kunnen inspelen op ondersteuningsvragen. Door een interne procesoptimalisatie beslissen wij sneller wie wij uitsturen voor een intakegesprek, wanneer een klant een ondersteuningsvraag formuleert. Dit is nu uiterlijk binnen de 5 werkdagen, tegenover voorheen 10 werkdagen. Wij hopen dat onze klanten daar ook de vruchten van plukken in 2011.'

Contact: herwig.vannerum@bz.vlaanderen.be

Website: <http://www.agoweb.be//organisatie/index.aspx?mld=34>

Klanten getuigen

'We boeken successen, maar onze klanten zijn af en toe ook terecht kritisch. Deze meningen tonen aan dat klantenfeedback voor ons essentieel is om de kwaliteit en professionaliteit van onze adviesverlening stelselmatig verder te ontwikkelen,' zegt Herwig Van Nerum.

'...Het was heel leerzaam om een interne adviseur van AgO, iemand van buiten onze organisatie, in huis te halen als klankbord voor ons eigen projectteam. Wij hebben van deze adviseur geleerd om veel meer te reflecteren over onze interne werking en deze kritischer in vraag te stellen. ...'

'... AgO en zijn externe partner hebben ons weten te overtuigen van het belang van een duidelijke missie en visie voor onze organisatie en ons daar professioneel in begeleid. Wij zijn minder tevreden over de begeleiding voor een personeelsbehoefteplan. Het resultaat daarvan is nog te abstract en speelt onvoldoende in op onze organisatie realiteit. Dit komt volgens ons omdat de adviseurs onvoldoende kritisch hebben gereflecteerd over de voor onze organisatie gekozen projectaanpak...'

'...De AgO adviseurs hebben ons tijdens een voorbereidend traject voor onze proces- en personeelsplanning vele nieuwe inzichten bijgebracht zowel op het detailniveau als over overkoepelende knelpunten. Dat, gecombineerd met de opleiding personeelsbehoefteplanning, heeft ons in staat gesteld om ons PEP zelf op te maken...'

'...AgO heeft ons een bruikbare methode aangereikt om organisatierisico's in kaart te brengen. Wij hadden wel meer advies verwacht over de grootste risico's...'



*Inge De Roock,
verantwoordelijke sintproces*

4. Sociale Dienst draagt ook bij tot efficiënte en effectieve overheid

'Bij de Sociale Dienst willen we ons steentje bijdragen voor een Efficiënte en Effectieve overheid. In 2010 hebben we een belangrijke administratieve vereenvoudiging gerealiseerd. Dat gebeurde door online modules te ontwikkelen voor de sintgeschenken en voor de kaartenverkoop', vertelt Inge De Roock.

'De efficiëntiewinsten die zo gemaakt worden, gebruikt de Sociale Dienst om de druk te onderwerpen van andere processen en de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen. Onder andere het verkorten van de doorlooptijd voor de tegemoetkomingen in de medische kosten, en hulp aan de penningmeester om de aanhoudende stijging van de financiële verrichtingen te helpen opvangen. Ook geeft het ruimte om nieuwe producten uit te rollen, zoals bijvoorbeeld de organisatie van een Gezinsdag in mei 2011 voor personeelsleden van de Vlaamse Overheid, de uitbetaling van een subsidie voor culturele activiteiten van personeelsleden in groepsverband, en het voeren van een aanmoedigingsbeleid tot het nemen van een hospitalisatieverzekering voor gepensioneerden, ...'

Wat kon er precies efficiënter in het proces sint?

'Tot en met 2009 moesten we ieder jaar voor het 'proces sint' meer dan 9.000 inschrijvingsformulieren rondsturen. Hierbij stak ook de brochure sintgeschenken. De lokale sintverantwoordelijke verzamelde alle ingevulde formulieren en bezorgde deze aan de Sociale Dienst. Eenmaal bij ons voerden we de formulieren manueel in het systeem in', legt Inge

De Roock uit. 'We zochten naar een oplossing om de administratieve last voor zowel de klant als voor onszelf te verminderen.'

Hoe loopt het nu?

'In onze IT-toepassing zijn alle sintgeschenken nu opgelijst en kan men een geschenk kiezen. Na bevestiging van de keuze worden de gegevens automatisch in het systeem ingelezen.'

Gebruikt iedereen dit elektronisch systeem?

'Ongeveer de helft van de aangeschreven personeelsleden met 'sintgerechtigde kinderen' heeft in het eerste jaar gebruik gemaakt van de online module. Een aantal agentschappen en enkele subentiteiten hebben nog steeds geen toegang tot het online netwerk van de Vlaamse Overheid (VO-net). Deze personeelsleden sturen we nog een gepersonaliseerd inschrijvingsformulier en boekje op het thuisadres toe, evenals de personeelsleden zonder werk-emailadres.'

Het proces moet dus nog verder geoptimaliseerd worden?

'Het is de bedoeling om in de toekomst de sintgeschenken in 'de webwinkel' op te nemen, dus via het internet te ontsluiten. Daardoor zullen personeelsleden van de instellingen die niet op het VO-net zijn aangesloten eveneens toegang krijgen. De webwinkel zou dan fungeren als een soort interactieve sintbrochure: alle geschenken zullen afgebeeld zijn, met daarnaast een korte omschrijving. Het gewenste geschenk kan dan rechtstreeks aan het winkelwagentje worden toegevoegd en besteld.'

Over hoeveel stukken speelgoed spreken we?

'Er werden in 2010 in totaal 9.065 sintgeschenken uitgereikt, waarvan 7.583 stukken speelgoed, 1.088 boekenbonnen en 388 cd-bonnen. Nieuw is dat er een speciaal aanbod was voor kinderen met een handicap. Zes ouders opteerden daarvoor. Zij kregen 30 euro op hun rekening gestort om aangepast speelgoed of speciale hulpmiddelen te kopen voor hun kind.'

Het gaat om behoorlijk wat stukken speelgoed?

'Inderdaad, je moet je inbeelden dat we aan de leverancier wel eisen stellen qua grootte en gewicht van elk speelgoed, maar dan nog ... Gelukkig kunnen we elk jaar opnieuw rekenen op de spontane medewerking van meer dan 250 lokale sintverantwoordelijken, die instaan voor de verdeling van het speelgoed en de waardebonnen binnen hun entiteit(en). Zonder hun hulp zou het voor ons nog een pak arbeidsintensiever zijn. Een oprechte dank aan hun adres!'

'De efficiëntiewinsten die zo gemaakt worden, gebruikt de Sociale Dienst om de druk te ondervangen van andere processen en de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen.'

'Wel kwam er in 2010 nog bij dat een pak ouders, die allebei bij de overheid werken, misnoegd waren. Voortaan wordt er per kind ten laste tot 11 jaar immers nog maar één stuk speelgoed toegekend. Daar waar dit voorheen een sintgeschenk was per gerechtigd personeelslid. Dit was het gevolg van een beleidskeuze binnen de Sociale Dienst.'

Contact sintactie: inge.deroock@bz.vlaanderen.be

Website: <http://www2.vlaanderen.be/sociale-dienst/>

Sociale Dienst stelt aanbod bij

De vzw Sociale Dienst heeft in 2010 zijn hulp - en dienstverlening bijgesteld aan relevante maatschappelijke ontwikkelingen. Thans zijn er vier beleidsvelden waarrond gewerkt wordt: de individuele hulpverlening, de sociale dienstverlening, de einde-loopbaanwerking en de gepensioneerdenwerking.

De meest opvallende inhoudelijke bijstellingen waren de volgende:

- Ruimere financiële tussenkomsten voor de jongerenvakanties, zodat ook ouders met een iets hoger inkomen eveneens in aanmerking komen.
- Voor de sintgeschenken nog maar één stuk speelgoed per kind, waar dit voorheen een sintgeschenk per gerechtigd personeelslid was.
- De optie om vanaf 2011 een Gezinsdag te organiseren. Dit is een nieuw product dat de vzw aanbiedt aan de gerechtigde actieve personeelsleden, partners en kinderen. Deze dag vindt plaats op zondag 29 mei 2011 op het Bloso-domein in Hofstade met een sportief en recreatief programma.
- In 2010 werd de bijzondere bijstand loopbaanonderbreking om een zwaar ziek familielid te ondersteunen, gerelateerd aan het inkomen of m.a.w. na een onderzoek door een maatschappelijk assistent van de Sociale Dienst. Deze werkwijze houdt in dat de tegemoetkoming niet meer automatisch wordt toegekend. Het draagt er wel toe bij dat deze hulpverlening effectiever beantwoordt aan de financiële noden van het personeelslid.



*Kristoff Brouwers,
verantwoordelijke kaartenverkoop*

*Het milieu vaart eveneens
wel bij onze aanpak*

‘Ook voor de kaartenverkoop tegen reductie-prijzen voor pretparken sturen we heel wat formulieren heen en weer. Een online toepassing leek ook hier ideaal. Zo’n 10 procent van de kaarten wordt nu al online besteld. Dit kan zeker nog beter’, geeft Kristoff Brouwers mee.

‘In dit proces gold eveneens: Het personeelslid dat kaarten wilde, moest het formulier terugbezorgen via de post, mail of fax of het persoonlijk binnen brengen. Eens het formulier terug bij ons werden de gegevens in het systeem ingebracht en na ontvangst van de betaling werden de kaarten persoonlijk overhandigd of opgestuurd.’

En wat is nu mogelijk?

‘In onze IT-toepassing zijn alle beschikbare kaarten opgelijst. Via een keuzescherf kunnen de gewenste kaarten geselecteerd worden. De invoering van de online toepassing is een win-win situatie: de klant moet geen formulieren meer printen, invullen, opsturen, doorfaxen... en de Sociale Dienst moet deze dus ook niet meer manueel invoeren. Het hele proces kan dus veel vlugger afgehandeld worden en is heel wat minder arbeidsintensief. Ook het milieu vaart er wel bij. Er kan bespaard worden op een heleboel formulieren, enveloppen, brochures...’

Jullie werken aan een verdere ontsluiting via het internet?

‘Inderdaad. We zijn de kaartenverkoop aan het ontsluiten via het internet, zodat elk gerechtigd personeelslid - ongeacht toegang tot het VO-net - online kan bestellen.’

Hoeveel kaarten hebben jullie verkocht in 2010?

‘In totaal 12.061 kaarten voor diverse pret- en dierenparken en voor de culturele evenementen, met inbegrip van 3.085 tickets voor de kinderen-debaas-weekends.’

Dat zijn behoorlijk wat kaarten?

‘Het succes komt doordat we serieuze kortingen op de toegangsprijzen bedingen én verkrijgen, al moet ik eerlijk bekennen dat door de slechtere weersomstandigheden er wel een lichte terugloop was. Hoewel, deze terugloop valt nog best mee als je dit vergelijkt met de sportabonnementen...’

De sportabonnementen?

‘De Rijksdienst voor de Sociale Zekerheid ging niet akkoord met de werkwijze van betaling van deze tussenkomen. Gezien de vzw deze opdracht opneemt namens de Vlaamse minister van Bestuurszaken werd, na overleg met de Vlaamse overheid, beslist om voorlopig en tot na verder onderzoek de tussenkomen in de sportabonnementen niet meer uit te betalen. Deze bewarende maatregel brengt mee dat wij geen dossiers meer kunnen behandelen, noch betalen ...’

Contact kaartenverkoop: kristoff.brouwers@bz.vlaanderen.be

‘Er kan bespaard worden op een heleboel formulieren, enveloppen, brochures...’

Innovatie staat ten dienste van de business
en dient projectmatig te worden
aangepakt.

NIEUW REBELTJE?

?Waarom?

Gonda Cock (Administrateur-Generaal, IVA Centrale Accounting)

"Ik vind het belangrijk dat we projectmatig werken met een duidelijke planning en deadlines waarop mensen aangestuurd kunnen worden."

Martin Ruebens (Secretaris-Generaal, Departement DAR)

"Ik wil mijn personeel triggeren om niet in het vage te blijven maar concreet te onderzoeken hoe we social media kunnen toepassen op onze dienstverlening in een specifiek proces."

Leo Clincx (Administrateur-Generaal, Waterwegen en Zeekanaal NV)

"Ik wil naar een cultuur waarin iedereen beseft dat we inkomsten moeten verwerven. Als je iets verandert, moet je al zeker zijn van de winst. Proberen is al verkeerd; het risico van veranderen om te veranderen is te groot."

Wat is de bedoeling van deze tekst? Het is een citaat van Leo Clincx over de noodzaak van inkomsten en het risico van veranderen.

WAT IS HET RISICO VAN NIET TE VERANDEREN?

Frank Kuylen (Senior adviseur, Departement WVG)

"In overheden wordt het 'Meten is weten' principe nog veel gehanteerd, maar de realiteit dient zich complexer aan. Vraag is hoe je het organische van een samenleving vat. Een organisatie kan voorwaarden installeren waardoor ze trends, gevoeligheden beter kan capteren. Soms kan je ook teruggrijpen naar oude recepten die al gewerkt hebben."

Like

Hoofdstuk II

Open en Innovatieve overheid

De Vlaamse overheidsadministratie moet vanuit de visie van het beleid zo uitgebouwd worden dat ze snel en soepel op maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen kan afstemmen.

Openheid: Houdt in dat de overheid niet in de plaats denkt van wie ze dient en bestuurt, maar luistert naar de verschillende belanghebbenden, en aangeeft op welke wijze ze op hun behoeften inspeelt en verduidelijkt wat concreet van haar verwacht kan worden.

Innovatief: Voor de overheid is zelf voortdurend innoveren een noodzaak, gezien de complexiteit van de maatschappelijke problemen waarmee ze geconfronteerd wordt. Het is wenselijk of vereist eerder klaar te zijn voor een bepaalde vernieuwing, dan degenen waarop toezicht wordt gehouden. Maatschappelijke en technologische veranderingen vinden in een steeds hoger tempo plaats en de gemiddelde impact ervan neemt toe. Proactief handelen en innovatief zijn in het overheidsbestuur is dan ook cruciaal.

AgO heeft in zijn beheersovereenkomst opgenomen dat het als centrale dienstverlener het management van de Vlaamse overheid zal ondersteunen om te komen tot meer openheid en innovatie. AgO heeft via klantenbevragingen, de Personeelspeiling, de bevraging Bottom-Up-Evaluatie diverse instrumenten waarmee belanghebbenden en personeelsleden kunnen worden bevroegd. Het agentschap probeert zelf ook steeds innovatieve instrumenten in te zetten, bijvoorbeeld voor leren. Er was verder ook een interviewronde bij onder andere leidend ambtenaren, om met deze input in 2011 het innovatie-instrumentarium van AgO verder te optimaliseren. In dit hoofdstuk meer hierover.



*Stephan Marchant,
verantwoordelijke voor het
innovatie-instrumentarium*

1. Leidend ambtenaren bevraagd: innovatie gaat over slimmer werken

‘2010 was een jaar van herbronning met de bedoeling nu in 2011 het innovatie-instrumentarium van AgO verder te optimaliseren’, vertelt adviseur Stephan Marchant. Hij interviewde met het oog op de uitwerking van een vernieuwd innovatieprogramma samen met collega Hilde Robbeets onder andere een twaalftal leidend ambtenaren, over wat zij vinden dat innovatie inhoudt en wat de randvoorwaarden ervoor zijn. Hun conclusie is: ‘innovatie gaat over het verbeteren en vernieuwen van diensten en producten voor klanten door slimmer te werken.’

AgO wil een voortrekkersrol opnemen om innovatie binnen de Vlaamse overheid mee te stimuleren. Hoe gebeurt dat?

‘De meest opvallende instrumenten die we totnogtoe hadden voor het promoten van innovatie waren de Innovatieprijs Spits, het uitwisselprogramma Wissel-Leren en KNOOP (een project voor administratief ondersteunende functies). Het is de bedoeling verder te bouwen op de ervaring van deze initiatieven die er de voorbije jaren waren, maar toch ook vernieuwend te zijn. Het is immers belangrijk om met de innovatie stimulerende initiatieven zelf ook steeds verder op zoek te gaan naar hoe we meer impact kunnen genereren.’

Wat komt in de interviews die jullie deden naar voor als belangrijke randvoorwaarden voor innovatie?

‘De geïnterviewde leidend ambtenaren benadrukken dat innovatie niet enkel mag starten vanuit urgente vraagstukken. Het moet een continu proces zijn. En juist de druk om snel een oplossing te vinden kan creativiteit soms in de weg staan.’

‘Op basis van de interviews hebben we de oorspronkelijke werkingsprincipes die we zelf al naar voor schoven rond innovatie nog wat geherformuleerd. We komen tot volgende uitgangspunten:

- Een cultuur van vertrouwen en verantwoordelijkheid geven is een basis voor innovatie.
- Innovatie staat ten dienste van de business en dient projectmatig worden aangepakt.
- Innoveren is een zaak van iedereen.
- Innovatie vergt een externe focus met de maatschappij als klant.
- Passie en drive vormen de motor voor verandering.
- Coachende leidinggevendens zijn cruciaal om alle sterktes in te zetten in de gewenste richting.
- Ondernemen van acties in de juiste richting zorgen voor vooruitgang.
- Kennisdeling is een fundamenteel ingrediënt van vernieuwing.’

Wat zijn op dit moment voorbeelden van innovatie die al gangbaar zijn binnen de Vlaamse overheid?

‘De voorbeelden betreffen vaak interne initiatieven ten behoeve van innovatie. Het zijn in zichzelf (nog) niet altijd voorbeelden van innovatie die zichtbaar zijn voor de buitenwereld.

Opvallend is dat het belang van innovatie met klanten wel wordt genoemd, maar dat veel van de vraagstukken waar men de noodzaak ziet om nu aan te werken gaan over de interne manier van werken. Vandaar hebben we als werkdefinitie het volgende geformuleerd: innovatie gaat over het verbeteren en vernieuwen van diensten en producten voor klanten door slimmer te werken.

Er werden door de leidend ambtenaren veel voorbeelden van buiten de overheid genoemd. De meeste geïnterviewden benadrukten ook hoe belangrijk het is te leren van voorbeelden uit andere contexten. Dit zal een stimulans geven voor innovatie binnen de Vlaamse overheid.’

Welke elementen uit de werkomgeving bevorderen het tot stand komen van innovatie?

‘Er werden in de interviews door de leidend ambtenaren diverse elementen genoemd:

Vertrouwen, ruimte en ondersteuning voor medewerkers, niet teveel willen beheersen. Men is het erover eens dat een valkuil van de overheidsorganisatie is om te veel te willen vastleggen en beheersen, terwijl juist voor innovatie die ruimte en vertrouwen in de mensen van belang is. De mensen moeten ook ruimte krijgen, om te doen waar hun hart ligt. En ze zouden ruimte moeten krijgen af en toe te ‘scharrelen’ om nieuwe kansen op het spoor te komen.

Verder is projectmatig werken aan innovatie genoemd als bevorderend. De geïnterviewden benadrukken duidelijke plannings en deadlines. Dit betreft dan vooral de implementatie van een innovatief idee, want voor het bedenken ervan is er vaak flexibiliteit nodig en denkrimte.

Feedback geven aan medewerkers wordt gezien als een belangrijke factor. Zodra medewerkers komen met nieuwe ideeën is het goed om te laten merken of dat past binnen het grote kader of niet. Er zijn mensen nodig die innovatie ondersteunen en anderen inspireren. Dit vraagt ook een coachende insteek van leidinggevend.

Daarnaast is het belangrijk om innovatie-initiatieven te waarderen.

Fouten maken mag. Er zou ook ruimte moeten zijn voor experimenteren en uitproberen van nieuwe aanpakken. Fouten maken zou niet per sé verkeerd moeten zijn. Vraag is natuurlijk wel of de burger dit tolereert van een overheid.

Samenwerking is verder van belang, ook entiteitsoverschrijdend. De geïnterviewden benadrukken het belang van samenwerking over grenzen heen. Naast structurele samenwerking met belanghebbenden binnen de organisatie, is het ook van belang gevoelig te zijn voor signalen van buiten. Het is nodig nieuwe perspectieven binnen te halen om fris te kijken naar het eigen werk en de eigen vraagstukken. Zodra nieuwe kennis ontwikkeld is, wordt het ook belangrijk deze te delen. Zowel binnen als buiten de organisatie.’

Heb je er een zicht op wat belemmerend werkt naar innovatie toe?

‘Twee dilemma’s komen duidelijk naar voren: Het dilemma middelen. Sommigen zeggen dat innovatie draait om kleine initiatieven lanceren en dat

het geen extra middelen behoeft. Het gaat er dan om kleine acties zichtbaar te maken, in plaats van te mikken op grootse dingen. Dergelijke initiatieven kosten niets behalve moeite en energie. Anderen zeggen dat innovatie samen hangt met middelen. Als we mee willen zijn, moeten we evolueren en onze systemen moderniseren. Dit vergt de nodige middelen. Ook zouden mensen die mogelijkheden zien, door innovatiefondsen ruimte kunnen krijgen om vernieuwing te realiseren.

Een tweede dilemma betreft (r)evolutie. In innovatieve labo’s kunnen mensen experimenteren, out-of-the-box-denken en loskomen van dagdagelijkse patronen, om zo te komen tot nieuwe vormen van dienstverlening. Op die manier kan de overheid echt revolutionair vernieuwen. Anderzijds zijn er die vinden dat innovatie niet betekent dat er een totale trendbreuk moet zijn. Het kan zijn dat je dingen samenbrengt en daardoor efficiënter werkt. In die zin is innovatie eerder het continu verbeteren van de dienstverlening door ons dagelijks te focussen op vernieuwing in de praktijk.

Naast deze dilemma’s kwamen er ook twee lastige vraagstukken naar boven:

Het lastig vraagstuk beheer versus beheersing. Voor innovatie is het nodig dat we niet teveel willen beheersen. Binnen de overheid is willen beheersen echter een manier om controle te houden over het gedaan krijgen van het werk.

Het lastig vraagstuk tijd. Voor innovatie is ruimte nodig. Op dit moment wordt zoveel druk ervaren om de dagelijkse taken goed te doen, dat men geen ruimte ervaart voor innovatie.’

En wat mogen we in 2011 verwachten aan nieuw initiatief?

‘We bereiden een nieuw traject voort, dat verder bouwt op wat we eerder organiseerden. Daarin willen we verschillende dimensies meenemen: stimuleren van leren in de organisatie, ondersteunend werken naar de vernieuwingsprojecten en -programma’s toe die al lopen binnen de organisatie. De bedoeling is om dit verder in interactie met het College van Ambtenaren-Generaal (CAG) en de politieke verantwoordelijken uit te werken en vorm te gaan geven. We streven immers naar gedragenheid. Ook voor AgO zelf is dit een groeitraject: leren hoe we hier best kunnen ondersteunen; waar we het meest meerwaarde bieden en welke producten interessant kunnen zijn om organisatieleren verder in te bedden in de Vlaamse overheid.’

Contact: stephan.marchant@bz.vlaanderen.be



*Veerle Deconinck,
vormingsverantwoordelijke*

2. Multimedia en leernetwerk innovatieve instrumenten voor leren

‘Met het AgO-vormingsaanbod trachten we een rijke mix aan leervormen aan te bieden, daar vooral ook innoverend te werken. We hebben klassikale opleidingen, begeleide zelfstudie, leernetwerken, e-learning en coaching. In 2010 zetten we ook de stap naar multimediale feedbacktools, voor deelnemers van de generieke testen. En voor een opleiding voor leidinggevendenden gebruikten we al de webcam’, vertelt vormingsverantwoordelijke Veerle Deconinck. ‘Een innovatieve leervorm waar AgO in 2010 ook mee experimenteerde was ‘het leernetwerk’, voegt collega Stephan Marchant eraan toe.

Specifiek voor de verdere opvolging van de generieke selectietesten hebben jullie de stap gezet naar multimediale feedbacktools: waarom?

‘Het opzetten van de generieke proeven kostte veel tijd, geld en energie. Er wordt immers telkens een filmpje getoond. Daarop wordt een vraag gesteld, waarop degene die aan de proef meedoet een meerkeuzevraag moet antwoorden. AgO wilde door hergebruik van hetzelfde materiaal de hoge kosten van de testontwikkeling verder rendabiliseren’, aldus Veerle Deconinck.

Wie kan specifiek gebruik maken van de feedbacktool en waarom wordt het ingezet?

‘De feedbacktool is beschikbaar in de periode vlak voor een generieke proef en vlak na het ontvangen van de resultaten. Alle deelnemers kunnen via hun P&O-verantwoordelijke een account aanvragen. Voorafgaand aan een proef kunnen de contractuele personeelsleden van de Vlaamse overheid die gaan deelnemen oefenen met het materiaal van vorige proeven.

Ook na een generieke proef is de tool beschikbaar. Zowel geslaagden als niet geslaagden kunnen dezelfde test opnieuw doorlopen en de eigen antwoorden vergelijken met de antwoorden van de experts.

Personeelsleden van de Vlaamse overheid die na het doorlopen van de feedbacktool nog verdere informatie wensen, kunnen daarvoor terecht bij hun P&O-verantwoordelijke.’

En hoe zit het met die webcam?

‘Eind 2010 werd voor het eerst geëxperimenteerd met de webcam in een managementopleiding: op basis van de items uit de generieke proeven werd aan de deelnemers gevraagd hoe ze als leidinggevende op een bepaalde reactie en/of situatie zouden reageren, dit via webcam effectief te doen, op te nemen en te bespreken met hun collega’s. De leidinggevendenden waren heel tevreden over dit innovatieve leermiddel.

De bedoeling is om dit later eventueel ook online aan te bieden, via een eigen e-learningplatform.’

En wat mag ik verstaan onder een ‘leernetwerk’, waar jullie ook mee experimenteerden bij leren?

‘Zo’n leernetwerk wordt samengesteld uit een diverse groep van mensen, met dezelfde interesse op een bepaald gebied en die rond een inhoudelijk thema samenkomen. Wij deden dat rond het thema Talentmanagement. Ze moeten zelf ook een case inbrengen. Samen verkennen ze hoe ze de problematiek op het werkveld kunnen aanpakken’, legt AgO adviseur Stephan Marchant uit.

‘Bij een leernetwerk zit de koppeling met actie erg ingebakken in de leervorm. Dit is veel minder het geval bij een leervorm als intervisie, waar gelijkgestemden samen komen om te delen over hun praktijk en hun visie op een bepaalde case. In een

leernetwerk is er ook een continue actie-opvolging doorheen de tijd, wat bij intervisie niet de focus is.'

Hoe verliep het eerste leernetwerk dat jullie organiseerden?

'Eigenlijk bleken de deelnemers vooral zeer nieuwsgierig', aldus Marchant. 'Ze werkten zeer gericht rond dat inhoudelijk thema Talentmanagement. Vaak was hun eigen einddoel niet concreet te omschrijven, maar wisselden de deelnemers deskundigheid uit en zijn ze met elkaar op zoek gegaan naar nieuwe inzichten. Tegelijkertijd hielp het hen om een informeel netwerk te ontwikkelen.'

'Een leernetwerk heeft als voordeel dat je afstand kunt nemen van de dagelijkse praktijk, om met gelijken in een veilige omgeving te reflecteren. Je hebt de vrijheid en de luxe om alles in vraag te stellen. De mix van verschillende soorten entiteiten die aan een leernetwerk deelnemen, geeft daarbij een rijke diversiteit aan invalshoeken. Daarnaast zorgt de netwerkbegeleider voor de nodige omkadering via goede praktijken en inzichten.'

'Een tweede leernetwerk is ondertussen opgestart, deze keer rond het thema Verandermanagement. Ik vermoed dat AgO in de toekomst nog meer zal werken met deze werkvorm, zeker op terreinen waar het noodzakelijk is een gemeenschappelijke visie nog te ontwikkelen', besluit Stephan Marchant.

Contact: veerle.deconinck@bz.vlaanderen.be
Contact: stephan.marchant@bz.vlaanderen.be

Website: <http://www.agoweb.be//ontwikkelingeninzetbaarheid/ikgroeiinmijnjob/001.aspx?mld=1654>

Klanten getuigen

De deelnemers aan het leernetwerk Talentmanagement vinden ook nu nog een klankbord bij elkaar. De formule bleek zo sterk dat de behoefte er is om zelfs na het leernetwerk af en toe nog eens samen te komen en ervaringen te blijven delen. En ook gebruikers van de feedbacktool voor de generieke testen vonden de nieuwe leervorm die werd ingezet erg interessant. Het gaf hen een goede basis om kennis te maken met de opbouw van de generieke testen.

A. MOD Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed

De groep evolueerde tot een hecht netwerk

Saartje Benoot, HRM adviseur



'Op het moment dat ik me inschreef voor het leernetwerk Talentmanagement was ik professioneel voornamelijk bezig met het opmaken van HR-doelstellingen en HR-plannen. Ik hoopte voldoende achtergrond en inspiratie op te doen voor projecten die relevant konden zijn in het kader van de HR-plannen.

Al van bij het begin was het duidelijk dat deelnemen aan het leernetwerk intensief en niet vrijblijvend zou zijn. Ik moest vooraf mijn motivatie opgeven, me engageren tot aanwezigheid voor verscheidene halvedagsessies en een eigen case inbrengen. Een investering die de moeite waard bleek te zijn. Onder deskundige begeleiding hebben we als groep samen het thema vanuit verschillende invalshoeken benaderd.

Er kwamen nuttige theoretische kaders en werkbare principes aan bod. We zoomden diepgaand in op elkaars kleine en grote concrete acties. De groep evolueerde tot een hecht netwerk. Uit de veelzijdige feedback leerde ik ook op persoonlijk vlak heel wat bij. Tussen de sessies door gingen we elk op onze

eigen manier aan de slag. Ik voelde dat ik in de praktijk sneller acties durfde te ondernemen rond talent, doordat ik er vertrouwen in had te kunnen terugkoppelen naar het netwerk.

Uiteindelijk heeft deze leerervaring een impact gehad op hoe ik mijn HR-rol verder ben beginnen in te vullen. Ik heb een andere blik gekregen op het HR-gebeuren en dit komt ook tot uiting in de wijze waarop ik de opdrachten van mijn klanten opneem. De begeleiding van het leernetwerk is nu afgerond, maar nu en dan contacteren we elkaar nog met vragen of ideeën of gewoon om even bij te tanken. Binnenkort komen we zelfs met de hele groep terug samen.'

Contact: saartje.benoet@rwo.vlaanderen.be

B. MOD Financiën en Begroting

Behoeftte om mekaars vorderingen te blijven volgen

Els Van Moer, HRM adviseur



'In 2010 volgde ik het leernetwerk Talentmanagement. Ik wou meer weten over talentmanagement om het binnen Financiën en Begroting te lanceren. Ik zocht en vond bij AgO een opleidingsvorm waarin dit allemaal mogelijk was.'

'Dankzij het leernetwerk kwam ik in contact met een groep enthousiaste netwerklleden verspreid over de hele Vlaamse overheid die ook mijn honger naar kennis rond talentmanagement deelden. Doordat we zes keer een halve dag samen kwamen en er minstens één maand tussen de sessies zat, kregen we de kans om te groeien in het thema en leerden we mekaar waarderen. Doordat we elke keer op een andere locatie zaten en ook samen lunchten, werd de band tussen de netwerklleden en procesbegeleidster verstevigd. De ervaren procesbegeleidster maakte van bij het

begin duidelijke afspraken zodat iedere deelnemer in een beschermde omgeving kon leren. De openheid, de betrokkenheid en de actieve inbreng van iedereen zorgden samen met de nodige humor voor een meer dan geslaagd opleidingstraject. Regelmatig evalueerden we de sessies, zodoende dat er indien nodig bijgestuurd kon worden. Elke keer werd er een case van een deelnemer voorgesteld en werd er in zeer open en constructieve sfeer naar oplossingen gezocht. Het behandelen van mijn eigen case zorgde bij mezelf voor nieuwe inzichten die mij nu nog steeds helpen bij het uitbouwen van talentmanagement binnen Financiën en Begroting.

Ik weet mij gesteund door de andere netwerklleden en ik ben ervan overtuigd dat ik dankzij het netwerk dat ik nu heb opgebouwd bij problemen onmiddellijk een klankbord heb. Wij voelen trouwens zelf de behoefte om als leernetwerk af en toe nog samen te komen om zo mekaars vorderingen, bekommernissen, weetjes, ... rond talentmanagement te kunnen blijven delen.'

'Dankzij het leernetwerk ben ik zelf kunnen van start gaan met talentmanagement binnen Financiën en Begroting en heb ik ook veel over mezelf geleerd. Na elke sessie kreeg ik opnieuw energie om verder aan de slag te gaan. Het leernetwerk is een verrijking voor onze organisatie maar zeker ook voor mezelf. Een aanrader!'

Contact: els.vanmoer@fb.vlaanderen.be

C. Gebruikers feedbacktool generieke testen

Interessant om vooraf te kunnen oefenen

We vroegen aan enkele gebruikers die de feedbacktool gebruikte, om zich voor te bereiden op de generieke proeven in welke mate de beschikbaarheid van dit hulpmiddel gewaardeerd werd. We sprokelden volgende reacties bij mekaar.

'Het feit dat de test die bij het vorige examen werd gebruikt nadien bruikbaar is om zich voor te bereiden op een zelfde soort examen is nuttig. Je wordt immers vertrouwd met de manier van vragen stellen en hoe de proef in mekaar zit.'

'Je kunt je eigen antwoorden dan vervolgens ook aftoetsen met de juiste oplossingen en zo nagaan of je juist redeneert. Een minpunt bij de tool is dat je de juiste antwoorden pas helemaal op het einde krijgt, na het volledig doorlopen van alle 20 vragen. Het zou handiger zijn als dat onmiddellijk na elke vraag zou kunnen gebeuren.'

'Het is zeker interessant om vooraf te kunnen oefenen. Toen ik de oefening de eerste keer deed, bleek ik veel te diep te gaan in mijn redeneringen. Ik keek ook naar de lichaamshouding en probeerde andere factoren bij in te schatten om een zo goed mogelijk antwoord te geven. Maar ik bleek het eigenlijk te ver te zoeken, want mijn antwoorden waren verkeerd.'

'Ik vind dat de situaties die worden uitgebeeld een beeld geven van wat men van mij in de job verwacht. Ik merk anderzijds dat het er toch altijd vanaf hangt hoe je de situatie bekijkt. De context is toch ook belangrijk bij het beoordelen van hoe iemand reageert.'



*Erwin Vloebergh,
lid van het team Personeelspeiling*

3. Voor het eerst maatwerk- bevragingen bij Personeelspeiling

'Naar tweejaarlijkse traditie organiseerde het Agentschap voor Overheidspersoneel in 2010 opnieuw de Personeelspeiling. Die laat het management toe om te achterhalen wat leeft bij hun personeelsleden. In totaal 57 entiteiten binnen de Vlaamse overheid namen deze keer deel, wat het hoogste aantal ooit was sinds de start van dit soort van peilingen vanaf de jaren negentig. In totaal hebben deze keer 12.850 personeelsleden (65%) en 299 managers (81%) via de Personeelspeiling 2010 hun mening gegeven over verschillende aspecten van het personeelsbeleid in hun organisatie en de Vlaamse overheid', vertelt Erwin Vloebergh. Samen met zijn AgO-collega's Greet Aernoudt en Mieke De Meester vormde hij team voor deze editie.

Komt er geen sleet op de formule?

'Het feit dat er nog nooit zoveel deelnemers waren, geeft aan van niet. AgO bood met de Personeelspeiling 2010 dan ook een ruim en kosteloos standaardaanbod aan de entiteiten van de Vlaamse overheid. Het gaat om een kwaliteitsvolle bevraging en een helder en bruikbaar rapport. AgO staat niet alleen in voor het concept en de uitvoering van de bevraging, maar ook voor managementondersteuning en consultancy in het voor- en natraject, zodat entiteiten met de resultaten makkelijker aan de slag kunnen nadien.'

'De resultaten van de Personeelspeiling laten entiteiten toe om gericht verbeterinitiatieven te nemen om het interne personeelsbeleid verder vorm te

geven. De benchmark in de tijd laat ook toe om eerder genomen verbeteracties te evalueren.'

'Daarnaast wordt de Personeelspeiling door Geert Bourgeois, minister van Bestuurszaken, ingezet als een instrument voor de evaluatie en bijsturing van het globale personeelsbeleid binnen de Vlaamse overheid. De resultaten worden ook teruggekoppeld naar de Vlaamse Regering en het Vlaams Parlement.'

Zijn we hier ook verder innovatief aan het werk? Dit soort peilingen bestaat immers al van in de jaren negentig.

'We proberen onze werkwijze telkens te verbeteren. Om dit standaardaanbod optimaal te kunnen afstemmen op de behoeften van de klant, hebben we in 2010 het Pijlersforum opgericht. In drie verschillende bijeenkomsten namen we met lokale personeelspeilingverantwoordelijken en managers respectievelijk het aanbod van de Personeelspeiling 2010, de ondersteuning voor lokale P&O-verantwoordelijken en het standaardrapport onder de loep.

Dit resulteerde in een aantal aanpassingen en nieuwigheden in het standaardaanbod. Zo werd de Actiegids voor managers vervangen door een meer toegankelijk overzicht van praktische hulpinstrumenten en tips. Het standaardrapport bevat nu ook nog meer informatie en wordt vergezeld van een handige Leeswijzer. Ook de workshop 'Aan de slag met resultaten' was nieuw in het aanbod.'

Er was bovenop het standaardaanbod voor de eerste keer ook verder maatwerk mogelijk?

'Naast het gratis standaardaanbod konden entiteiten ook intekenen op één of meerdere betalende opties die tegemoet kwamen aan mogelijke bijkomende behoeften van hun entiteit. Zo was er de mogelijkheid om een bijkomende vragenlijst toe te voegen aan de Personeelspeiling 2010 of om bijkomende analyses van de resultaten aan te vragen.'

'De resultaten van de Personeelspeiling laten entiteiten toe om gericht verbeterinitiatieven te nemen.'

'Dit betalend extra aanbod was een nieuw gegeven voor de Personeelspeiling. Vijftien entiteiten maakten gebruik van dit aanbod, en voegden een extra

vragenlijst aan de Personeelspeiling toe. Dit was alvast een eerste belangrijke stap in het uitbouwen van een betalende service, voor wie meer wil dan de standaard dienstverlening. Maar tegelijk een eerste stap in onze ambitie om co-creatie vorm te geven. We brachten entiteiten die een bijkomende vragenlijst rond eenzelfde thema wensten samen aan de tafel met enkele experts. Op die manier konden we niet alleen de prijs voor de klant drukken, maar

de klant ook optimaal inbreng laten hebben in de uiteindelijke vragenlijst. Zo hebben we drie vragenlijsten ontwikkeld, rond interne communicatie, aspecten van organisatiecultuur en psychosociaal welzijn.'

Contact: erwin.vloebergh@bz.vlaanderen.be

Website: <http://www.agoweb.be//organisatie/personeelspeiling/index.aspx?mld=800>

Personeelspeiling 2010 ambassadeurs aan het woord

Voor de Personeelspeiling 2010 vond het team Personeelspeiling enkele leidend ambtenaren bereid om een rol op te nemen als Ambassadeur Personeelspeiling 2010.

Zij droegen op de website van de Personeelspeiling volgende boodschap uit:



Kristel Gevaert
Administrateur-generaal Agentschap voor Facilitair Management

'Je moet altijd alert zijn voor signalen uit je organisatie. Maar die krijg je niet allemaal even vlot te horen. De Personeelspeiling presenteert die wél. En dat is nuttig.'

'De eigen inspanning is minimaal bij de Personeelspeiling. In ruil voor weinig extra belasting krijg je een gratis beeld op uw organisatie.'



Guy Janssens
Administrateur-generaal Agentschap voor Onderwijsdiensten

'Zou de Personeelspeiling niet bestaan? Dan moesten we ze uitvinden. Het is toch logisch dat we willen weten hoe onze medewerkers zich voelen. Zo merken zij ook dat ze ertoe doen.'

'De Personeelspeiling houdt je een spiegel voor. We vragen letterlijk: 'Zeg nu maar eens wat je over het beleid denkt'. Daarvoor moet je je natuurlijk openstellen. Maar het doet deugd dat je die reflectie krijgt. Je leert er veel uit.'



Dr. Jurgen Tack
**Administrateur-generaal Instituut voor Natuur-
en Bosonderzoek**

'Het is soms bijzonder moeilijk om van mensen rechtstreeks, to-the-point kritiek te krijgen. Een neutrale, anonieme peiling maakt dat wél mogelijk.'

'De Personeelspeiling herhaalt zich in de tijd, daarom is het een goede manier om evoluties te monitoren. Want het wordt pas écht interessant, als je sommige tendensen in een bepaalde richting ziet afbuigen – positief of negatief.'



Eddy Guilliams
**Administrateur-generaal Interne Audit van de
Vlaamse Administratie**

'Het is belangrijk dat je een globaal personeelsbeleid ontwikkelt vanuit de doelstellingen van je organisatie. Dat personeelsbeleid wordt ook gevoed door een personeelspeiling, maar die heeft pas zin, als je ze koppelt aan je organisatiedoelstellingen.'

'Je moet niet alleen de positieve aspecten onthouden uit de Personeelspeiling. Je moet vooral leren uit de minder gunstige scores. Want die zetten aan tot verbetering. Zo wordt de volgende Personeelspeiling ook een evaluatie van die verbeteracties.'



*Marcel Van Lerberge,
verantwoordelijke BUE*

4. Bevraging BUE steeds verder geoptimaliseerd

'AgO zette het instrument Bottom-Up-Evaluatie (BUE) in 2010 voor het tiende jaar op rij in. Medewerkers van de Vlaamse administratie kunnen met dit instrument op een veilige en anonieme wijze hun percepties kwijt over de wijze waarop aan hen leiding wordt gegeven. Leidinggevend kunnen met de feedback iets aanvangen om zich verder te bekwamen. Het is een succesvol instrument, dat we anderzijds wel ook altijd verder trachten te optimaliseren, want het kan uiteraard altijd nog beter, vertelt de 'vader' van BUE, Marcel Van Lerberge.

Wat was er dan nieuw voor deze jubileumeditie?

'Het gratis standaardaanbod bood zoals voorheen twee vragenlijsten, voor middenkader en lager kader. Nieuw waren de (semi)-geautomatiseerde individuele rapporten ten behoeve van de leidinggevend en de (semi)-geautomatiseerde geaggregeerde rapporten op niveau van de deelgenomen entiteit.'

'Medewerkers kunnen op veilige en anonieme wijze hun percepties kwijt over de wijze waarop aan hen leiding wordt gegeven.'

De standaard BUE is in de loop der jaren een zeer compleet geheel geworden, bestaande uit kant-en-klare vragenlijsten, rapporten en zelfs een geautomatiseerde analyse waarmee men onmiddellijk

aan de slag kan in BUE-natrajecten. Daarnaast laat de analyse toe om te benchmarken, zowel met de vorige bevestigingen (indien deelgenomen), als met de resultaten in het beleidsdomein en de volledige Vlaamse overheid.'

'In het voorjaar van 2010 organiseerde ik ook een tweetal workshops Train-de-trainer over 'Omgaan met de feedback over leidinggevend' ten behoeve van de P&O-collega's. Daarbij werd een uniforme methodiek voor interpretatie van geaggregeerde en individuele BUE-rapporten aangeboden. Ook het (leren) formuleren van aanbevelingen met het oog op een verbeterbeleid voor kwaliteitsvol leidinggeven binnen de entiteit kwam aan bod.'

Jullie bieden toch ook verder maatwerk aan?

'Inderdaad, er is een zekere vorm van maatwerk mogelijk. Dit maatwerk is evenwel betalend door de aanvragende entiteit. Het kan bijvoorbeeld gaan om een bijkomende vragenlijst voor 'operationeel leidinggevend', het toevoegen van een extra competentie of een extra 'open vraag', tot en met het door een entiteit laten afnemen van een zelf ontworpen vragenlijst rond kwaliteitsvol leidinggeven.

Het gebruik hiervan is tot nog toe echter beperkt: de meeste entiteiten blijken te kiezen voor de voordelen van een gratis standaardaanbod.'

En natrajecten om met de resultaten aan de slag te gaan?

'Voor het natraject konden de deelnemende entiteiten en betrokken leidinggevend ook bij AgO terecht. Daarvoor konden we indien nodig ook een beroep doen op externe consultants. Deze natrajecten moesten de betrokken entiteiten zelf betalen. Dergelijke natrajecten kunnen heel gevarieerd zijn, zoals met de leidinggevend een projectplan maken om bijvoorbeeld beter te kunnen focussen op de doelstellingen, een teamdag of workshop met het hele team organiseren, enz. Het recentste overzicht vermeldt acht natrajecten, waaronder twee die zich focussen op alle betrokken leidinggevend van een entiteit/ departement.'

En hoe zit het met de verdere optimalisering?

'Door de BUE net als andere bevestigings- en peilingsinstrumenten binnen de cluster belanghebbendenmanagement te positioneren, willen we het natraject in de toekomst nog meer aandacht geven.'

De resultaten zijn immers één zaak, er daarna iets mee aanvangen is uiteraard cruciaal.'

'We werken ook aan verder maatwerk, dat kan ingezet worden voor subgroepen van leidinggevend, en dat meer diepgaande kwalitatieve evaluaties mogelijk maakt.'

'Ook spelen we in op de beleidsmatige en managementbehoefte naar meer cijfermatige onderbouw en benchmarking, input die kan bijdragen tot het uitwerken van een nog beter en verfijnd personeelsbeleid in de eigen entiteit en meer globaal op het niveau van de Vlaamse overheid. De gegevens over de kwaliteit van leidinggeven (BUE) kunnen in de toekomst bijvoorbeeld gerelateerd worden aan andere infor-

matiebronnen, zoals de perceptie van het personeel in algemene zin (de Personeelspeiling) en de perceptie van klanten (Klantentevredenheidsonderzoeken). Daarnaast willen we de BUE-resultaten (nog) uitdrukkelijker positioneren als waardevolle informatie in een proces van werken aan de kwaliteit van leidinggeven, individueel en als organisatie.'

Contact: marcel.vanlerberge@bz.vlaanderen.be

Website: <http://www.agoweb.be/prestatie-management/ploeg/068.aspx?mld=429>

Klant getuigt

Kirsten Wybouw van de MOD DAR volgde als lokale P&O'er bij AgO één van de train-de-trainer-workshops over 'Omgaan met de feedback over leidinggevend'. Met het geleerde ging ze nadien daadwerkelijk ook aan de slag: ze organiseerde zelf een workshop voor leidinggevend van het departement DAR en voorzag ook natrajecten om de resultaten van BUE verder uit te diepen.

A. MOD DAR

Met de hele groep in het BUE-bad

Kirsten Wybouw, P&O adviseur



'BUE is na 10 jaar een goed gekend instrument in de organisatie. Opdat de leidinggevend voldoende tijd zouden hebben om de resultaten te verwerken in ontwikkelactiviteiten, organiseert het departement DAR deze bevraging maar om de twee jaar, afwisselend met de Personeelspeiling.

Niet alleen afdelingshoofden, maar ook teamhoofden spelen een belangrijke rol in het aansturen, motiveren en ontwikkelen van personeelsleden, daarom nemen we de hele groep van leidinggevend mee in het BUE-bad.

In 2010 gingen we nog een stapje verder en hebben we de BUE-resultaten gekoppeld aan een natraject rond competentiegericht leidinggevend. Ik heb daar zelf een workshop voor georganiseerd. In de eerste sessie

lag de focus op de competenties van de leidinggevend zelf. AgO bood in dit kader een mooi instrument en denkkader aan om individuele resultaten op een systematische manier te analyseren, eigenlijk basisstatistiek, maar dan in mensentaal. Ook het aanbod van AgO op vlak van zowel interne als externe coaching, werd toegelicht aan de leidinggevend. Een aantal onder hen maakte hier dankbaar gebruik van.

In de voorbereiding van de workshop die ik leidde en het organiseren van de natrajecten fungeerde AgO als een waardevol klankbord voor mezelf.'

Contact: kirsten.wybouw@dar.vlaanderen.be



AGO goes Piccolo!

AgO - collega's brengen u donderdag 23 december van 8u tot 10u voor een vrije bijdrage van het onthaal in het Boudewijngebouw naar uw bestemming!



Ten voordele van...



AgO ten voordele van Music for Life

Hoofdstuk III

Duurzame en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemende overheid

Vanuit de AgO-visie op P&O-activiteiten binnen de Vlaamse overheid en de cultuur die we nastreven, bedoelen we hiermee het volgende:

Duurzaamheid: Dit is in de organisatie maar mogelijk als er een evenwichtige afweging wordt gemaakt ten aanzien van de belangen van de maatschappij (de maatschappelijke opdracht), de organisatie (de entiteit van de Vlaamse overheid) en de behoeften van de personeelsleden (de mens), en als het totaal aan beslissingen door de tijd heen leidt tot een balans tussen deze belangen. Om tot duurzaamheid (en duurzaam leiderschap) te komen, moet aandacht en ruimte gegeven worden aan samenwerkingen en het creëren van netwerken om synergie tot stand te brengen. Duurzaamheid doet nadrukkelijk een beroep op de mens achter de functionaris. En die mens moet zich vrij kunnen bewegen en uiten. Aansturing ‘op de ouderwetse manier’, uitsluitend van boven af en vanuit de drang tot beheersing, werkt niet bij verankering van duurzaamheid binnen de organisatie en de overheid. Duurzaamheid valt of staat bij de invulling die mensen eraan geven.

Maatschappelijk Verantwoord: Voor de Vlaamse overheid als organisatie gaat dit over het juist afstemmen van de onderlinge relaties tussen de schakels. Meer bepaald ervoor zorgen dat activiteiten van onder andere verschillende beleidsdomeinen elkaar niet tegenwerken of beconcurreren, maar juist een synergie-effect proberen te behalen.

AgO heeft in zijn beheersovereenkomst opgenomen dat het als centrale dienstverlener het management van de Vlaamse overheid zal ondersteunen om te komen tot meer duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. In dit hoofdstuk focussen we in de eerste plaats op duurzaam leiderschap en het inzetten van coaching, dat daarbij kan helpen. Verder besteden we aandacht aan de bemiddeling die AgO doet om schoolgaande jongeren uit de doelgroepen te helpen een stageplaats binnen de Vlaamse overheid te vinden, zodat ze met deze ervaring op zak nadien een betere kans hebben om aan een job te geraken in de ‘maatschappij’. Ook begeleidt AgO bij de invoering van telewerken en Anders Werken, specifiek met invalshoek: hoe de arbeidsorganisatie het best te organiseren met oog op evenwicht tussen mens en organisatie.



*Mieke Stappaerts,
Directeur-generaal, coach*

1. Coaching voor een duurzame en gezonde bedrijfscultuur

‘Coaching is een krachtig instrument in het bouwen aan een duurzame, gezonde bedrijfscultuur. Door binnen de organisatie veel leidinggevendenden vertrouwd te maken met de belangrijkste coachende vaardigheden (verkennen, waarderen en bekrachtigen, betrokken confronteren, uitdagen en inspireren, toelaten en ontspannen) wordt een stimulerend werkklimaat gecreëerd’, vertelt Mieke Stappaerts. Haar N-project coaching – dat aangehecht is bij AgO – ging officieel van start op 1 april 2006, in het kader van Beter Bestuurlijk Beleid. De opdracht van het project is het aanbieden van individuele coaching en nuttige verbanden leggen met andere initiatieven binnen de Vlaamse overheid.

‘Sinds de start van het project Coaching Medewerkers van de Vlaamse Overheid is de visie op coaching gerijpt’, vertelt Mieke Stappaerts. ‘Coaching raakt binnen de Vlaamse Overheid steeds beter ingeburgerd.’

‘Er wordt nu duidelijk een beroep gedaan op interne en externe individuele coaching. Coachend leidinggeven krijgt in het beleid van de minister ook de volle aandacht. Enkele organisaties hebben al een intensief coachingbeleid. Dit is het meest uitgesproken bij de VDAB. Algemeen kan men ook stellen dat bij leidinggevendenden de aandacht voor coachende vaardigheden groeit. Ook bij de topambtenaren is er een doorbraak in de visie op leidinggeven en het element coaching dat daarbij hoort. Dit komt concreet tot uiting in de resultaten van het topseminarie van 6 en 7 december 2010. Evenwicht tussen de drie rollen van leidinggeven –

leider, manager, coach – is ondertussen ook unaniem onderschreven en opgenomen in de visietekst voor een Modern HR-beleid.’

‘Verschillende diensten binnen de overheid bieden ook coachende ondersteuning aan, zonder dat dit steeds zo genoemd wordt. Hiervoor verwijs ik ook naar deelactiviteiten van bijvoorbeeld de Preventiedienst en de Sociale Dienst. Waar de ondersteuning van deze diensten vooral gericht is op het oplossen en voorkomen van problemen, is het coachingproject vooral gericht op het ontdekken en ondersteunen van potentiële groeikansen. Het leerproces staat hierbij centraal.’

Hoeveel ambtenaren kwamen er ondertussen al bij u voor individuele coaching?

‘Eind 2010, in een periode van vier jaar, waren 184 collega’s in een individueel coachingstraject ingestapt. Het uitgangspunt hierbij is steeds: coaching in een positieve sfeer neerzetten.’

‘Op dit ogenblik is het aanbod voor individuele coaching door een coach van binnen de Vlaamse overheid te beperkt’, vindt Mieke Stappaerts. ‘Ik ben de enige interne coach. Het aanbod werd noodgedwongen op beperkte schaal kenbaar gemaakt. Alleen goed geïnformeerden vinden nu hun weg naar coaching. Deze ongelijkheid blijft niet verdedigbaar. Een groter en beter gekend aanbod is daarenboven niet alleen nodig om iedereen gelijke kansen te geven, maar garandeert absoluut dat meer collega’s hun potentieel beter kunnen ontdekken en in de organisatie inzetten.’

Er worden ook externe coaches ingezet. Wat is het verschil tussen een interne coach en iemand van buiten de Vlaamse overheid?

‘In de meeste gevallen geeft een interne coach extra voordelen. Dat is te verklaren door het volgende:

- Er is een (h)echte voeling met ontwikkelingen in verleden, heden en verwachte toekomst, BBB, PLOEG, BUE, Personeelspeiling, administratie versus kabinet, ...
- Men kan de organisatie en de personen over wie de coachee spreekt vaak situeren waardoor de situatie concreter begrijpbaar wordt. Dat vraagt van de coach wel professionaliteit om correct om te gaan met de eigen beeldvorming over die personen.

- De kennis van het interne opleidingsaanbod en de ondersteuningskanalen kan een nuttige aanvulling zijn; collega's kunnen zo snel en goed geïnformeerd worden.
- De persoonlijke ervaring van de coach binnen de organisatie kan een belangrijke troef zijn, zeker wanneer ex-leidingevenden nieuwe leidingevenden coachen, ervaren P&O'ers nieuwe P&O'ers, ervaren vertrouwenspersonen nieuwe vertrouwenspersonen

Het voordeel van een externe coach bestaat er dan weer in dat die met een totaal onbevangen kijk soms andere invalshoeken kan geven. In een aantal gevallen voelen medewerkers zich ook veiliger bij een externe coach.

De cruciale vraag is evenwel niet zozeer of de voorkeur moet gaan naar interne of externe coaching. Wel hoe coaching nog meer onder de aandacht brengen en hoe een kwalitatief aanbod organiseren.

Naast de hierboven aangehaalde inhoudelijke punten speelt de financiële kant uiteraard ook een rol. De meeste coaches rekenen een halve dag voor een coachinggesprek (inclusief voorbereiding en nazorg). De prijzen lopen dan al snel op tot 500 à 725 euro. De rekrutering van interne coaches kan gebeuren in verschillende functieniveaus. Niet het hiërarchische, maar het persoonlijke ontwikkelingsniveau is bepalend bij de keuze om collega's te laten doorgroeien tot coach.'

De vraag of er meer coaches nodig zijn, lijkt hiermee al positief beantwoord?

'Vast en zeker. Hoe dit verder vorm kan krijgen moet uitgeklaard worden. AgO kan een rol spelen door het aanbieden van een intensieve coachopleiding. Verder is een bijdrage wenselijk om de individuele initiatieven die er nu al zijn te ondersteunen en op elkaar af te stemmen' vertelt Mieke Stappaerts. 'In 2011 werk ik aan de opmaak van een inventaris van interne (en externe) coaches die binnen de Vlaamse overheid actief zijn; de opmaak van een inventaris van collega's die bereid zijn een intensieve coachopleiding te volgen en hiervoor ook het mandaat krijgen van hun leidinggevende. In functie van de resultaten van de bevestigingen die hiervoor gebeuren, voorzien we nadien een coachopleiding, georganiseerd door AgO.'

Contact: mieke.stappaerts@bz.vlaanderen.be

Website: <http://www.agoweb.be//ontwikkeling-ninzetbaarheid/coaching/index.aspx?mld=834>

Waarom coaching?

'Vaak zijn er meerdere uitdagingen waarom iemand een gesprek aanvraagt. In de meeste gevallen is de vraag duidelijk geïnspireerd op het aanspreken van het eigen potentieel in functie van het goed uitvoeren van de functie en/of de verdere carrière. In andere gevallen komt de vraag eerder voort uit een vaag ongenoegen of disfunctioneren', legt Mieke Stappaerts uit.

Mogelijke vertrekpunten voor coaching zijn:

- nieuw als leidinggevende en zich onzeker voelen
- team motiveren
- impact verhogen
- samenwerking bevorderen
- moeilijke gesprekken voeren
- team coachen
- mezelf beter profileren, hoe doorgroeien
- niet verdrinken in het werk
- time management
- voorbereiding op een examen
- beleidsadviezen formuleren
- de functie klopt niet met de vacature, wat nu
- probleem met directe chef/contactpersoon
- gebrek aan zelfvertrouwen

'In veel gevallen schuilt achter de initiële vraag, bewust of onbewust, een andere meer fundamentele vraag', weet Mieke Stappaerts uit ervaring.



*Patricia Van den Bossche,
opleidingsverantwoordelijke*

Effectieve resultaten na opleiding

‘Sinds eind 2007 heeft AgO in samenwerking met Mieke Stappaerts ook een opleiding voor groepen: ‘Coachende vaardigheden voor leidinggevend’. Leidinggevenden van zowel hogere als lagere niveaus kunnen eraan deelnemen. Eind 2010 ging AgO via een bevraging bij de 150 deelnemers die de afgelopen drie jaar deelnamen na of deze opleiding inderdaad nadien ook op de werkvloer effectief en duurzaam is gebleken’, vertelt vormingsverantwoordelijke Patricia Van den Bossche.

Wat waren de ervaringen van de deelnemers, nu de opleiding al een tijdje achter de rug was?

‘Ruim tweederde van de deelnemers aan de bevraging bracht verslag uit van een of meerdere succesvolle voorbeelden. Ruim de helft van deze voorbeelden getuigen van een bijdrage in de ontwikkeling van medewerkers, die nu zelf problemen aanpakken en oplossingen zoeken, gestimuleerd zijn tot doorgroeien naar een andere of hogere functie, opleiding volgen, ... De overige voorbeelden hebben betrekking op een duidelijk verhoogde motivatie van medewerkers (iemand die de kantjes er vanaf liep zet zich nu prima in; door een open feedback te geven is er nu een meer open relatie, het zelfbeeld van de medewerker veranderde, er is grotere inzet...) en in een aantal gevallen ook van het betrokken team (de sfeer is terug een paar graden boven nul, een terug gemotiveerde medewerker verast de collega’s, ...).’

‘Meer dan de helft van de respondenten gaf ook een voorbeeld waarbij de coaching moeilijk ver-

liep. Vaak waren het voorbeelden met betrekking tot de moeilijkste medewerkers; medewerkers die niet wensen gecoacht te worden of conflictsituaties. Deze situaties vergen inderdaad al een meer geoefende inzet van de vaardigheden. Andere voorbeelden hebben betrekking op: uit de coachingrol vallen, zelf nog niet goed kunnen omspringen met evenwicht tussen waarderen en confronteren, te krampachtige feedback geven, ...’, vertelt Patricia Van den Bossche.

Wat werkte belemmerend om het geleerde toe te passen?

‘Geen tijd was de meest voorkomende reden. Dit antwoord wordt vaak genuanceerd, men geeft aan dat men er niet voldoende tijd voor vrijgemaakt heeft. Op de tweede plaats komt dat de omgeving er niet voor open staat. Vaak werd deze commentaar gelinkt aan voorbeelden waarbij de betrokken medewerker niet wenste gecoacht te worden of hardnekkig bij het eigen gelijk bleef.’

‘Uit de antwoorden is duidelijk dat in een aantal gevallen drempelvrees op de loer ligt. De antwoorden laten ook vermoeden dat sommige respondenten misschien voor ogen hebben dat het altijd om een volledig coachinggesprek moet gaan. Maar dat is niet zo: ook kleine tussenkomsten, geven vaak mooie resultaten.’

En hoe gaat het nu verder?

‘Meer dan de helft van de respondenten vraagt een opvolgingssessie, wat we in 2011 ook gaan organiseren. De helft ziet een ondersteuning in een maandelijkse oprissing via e-mail. Verder wordt de mogelijkheid van intervisie onder de aandacht gebracht’, aldus Patricia Van den Bossche.

‘We stelden vast dat er tot op heden nog te weinig deelnemers waren van de hoogste niveaus. Daarom is het aanbod van 2011 uitgebreid, met nu ook afzonderlijke sessies voor de leidend ambtenaren en voor afdelingshoofden. Voor leidend ambtenaren voorzien we zelfs een intensieve zomercursus.’

Contact: patricia.vandenbossche@bz.vlaanderen.be
Contact: mieke.stappaerts@bz.vlaanderen.be

Website: <http://www2.vlaanderen.be/personielsopleiding/vormingsweb.htm> (bij van A tot Z onder de ‘c’ van coachende vaardigheden)

Iedereen coach

AgO en Mieke Stappaerts slaan de handen in mekaar om coachende vaardigheden nog meer ingang te doen vinden in heel de Vlaamse overheid.

Het is duidelijk belangrijk dat leidinggevendens steeds meer een coachende rol opnemen?

'Inderdaad. Het is een belangrijke beleidsmatige doorbraak binnen de Vlaamse overheid dat de coachingrol van de leidinggevende als een volwaardige rol erkend wordt. Het verdient dan ook aandacht om leidinggevendens ondersteuning aan te bieden om coachende vaardigheden te verwerven of te versterken.

De rol van de managercoach blijft hoe dan ook verschillend van die van een onafhankelijke individuele coach. In beide hoedanigheden is resultaatgerichtheid een belangrijk aspect. De managercoach zit wel in een meervoudige rol, waarbij het halen van de concreet vooropgestelde (korte termijn) resultaten bovenaan de agenda staat en hij/zij zelf een belangrijke betrokken partij is. Bij grote tijdsdruk is het voor de leidinggevende niet altijd evident om voldoende aandacht en ruimte te geven aan het leerproces van de medewerker.

'Ook bij de topambtenaren is er een doorbraak in de visie op leidinggeven en het element coaching dat daarbij hoort.'

Beter presteren en functioneren, vraagt vaak een gedragsverandering. Dit vergt een intensieve en professionele begeleiding. Sommige leiders hebben van nature het talent om deze begeleiding te combineren met de andere taken. In vele gevallen is aanvullende coaching door derden wenselijk, zowel vanuit tijdsinvestering als vanuit kwaliteitsstandpunt', aldus Mieke Stappaerts.

Maar het gaat ruimer. Ook voor niet-leidinggevendens zijn coachende vaardigheden belangrijk, want zij gaan evenzeer met anderen in interactie, bijvoorbeeld in projecten. Jullie promoten binnen dit kader ook het initiatief 'Iedereen Coach' van de werkgeversorganisatie VKW?

'We helpen inderdaad om het project 'Iedereen coach' binnen de Vlaamse overheid kenbaar te maken en bevelen het aan alle ambtenaren aan.

Het Ondernemersplatform VKW en de provincie Vlaams-Brabant lanceerden de website www.iedereencoach.be die gratis toegankelijk is. Via de AgO-nieuwsbrief en het personeelsblad 13 worden collega's aangemoedigd om gebruik te maken van deze gratis mogelijkheid om tien weken lang een praktische tip te ontvangen die helpt om het beste uit zichzelf te halen en ook anderen daartoe te stimuleren.'

Contact: mieke.stappaerts@bz.vlaanderen.be



Greta Gryson, verantwoordelijke voor stage- en leerwerkplaatsen

2. Meer stageplaatsen helpt diversiteit vooruit

‘Aangezien er door de besparingen minder wervingen mogelijk zijn, kan via het aanbieden van stageplaatsen voor kansengroepen toch nog veel gedaan worden. Sommige entiteiten zien dit ook in en staan alvast meer open voor schoolstagiairs’, merkt Greta Gryson op. Zij ondersteunt het diversiteitsbeleid van de Vlaamse Overheid door actief op zoek te gaan naar stagiairs uit de kansengroepen.

De Vlaamse overheid wil als werkgever een maatschappelijke voorbeeldfunctie vervullen, ook via het aanbieden van stageplaatsen aan schoolgaande jongeren. Greta Gryson vervult binnen AgO een halftijdse opdracht om te bemiddelen tussen scholen, leerlingen en geïnteresseerde overheidsdiensten. Dit met de bedoeling om de jongeren aan een stageplaats te helpen. AgO bemiddelt in de eerste plaats voor leerlingen uit de zogenaamde doelgroepen: kortgeschoolden, allochtonen en gehandicapten. Het achterliggende idee is dat ze met deze ervaring op zak nadien een betere kans hebben om aan een job te geraken.

In 2005 werd een actieplan daartoe goedgekeurd door de Vlaamse Regering en kwam de bemiddeling die Greta Gryson al deed sinds 2003 verder op gang.

Hoe heb je de bemiddeling opgestart?

‘Ik ben van in het begin begonnen met persoonlijke contacten te leggen met scholen die veel leerlingen hebben uit de kansengroepen, centra voor deeltijds

onderwijs, scholen voor buitengewoon secundair onderwijs en tweedekansonderwijs.’

‘Mailen, bellen, de verantwoordelijke voor stageplaatsen aan de lijn krijgen, soms de school ook bezoeken. Ik heb geprobeerd om zoveel mogelijk persoonlijk contact te leggen. Zodat de verantwoordelijke in de school weet wie ik ben en dat er bij de Vlaamse overheid een contactpersoon is, waar men dan minstens al telefonisch contact mee heeft gehad. Ook binnen de Vlaamse overheid heb ik overal contacten gelegd. Onder meer via de Commissie Emancipatiezaken heb ik veel mensen leren kennen die met het diversiteitsbeleid in hun entiteit bezig zijn en die me verder ook concreet kunnen helpen met het invullen van stage- en leerwerkplaatsen.’

‘Ik werk ook samen met de VDAB. Voor de opleiding ‘ondersteunend administratief bediende’ doen zij graag een beroep op AgO om te bemiddelen voor plaatsen binnen de Vlaamse overheid.’

Je werkt ook goed samen met de dienst Emancipatiezaken?

‘Emancipatiezaken helpt het idee te verspreiden om binnen de acties die de entiteiten in het kader van hun diversiteitsplan doen ook meer stageplaatsen voor kansengroepen te creëren.

Aangezien er door besparingen minder wervingen mogelijk zijn, kan er via het aanbieden van stageplaatsen voor kansengroepen toch nog veel gedaan worden. Sommige entiteiten zien dit ook al in en staan alvast meer open voor stagiairs.’

Hoe open staan de entiteiten in de realiteit voor het opnemen van stagiairs uit de kansengroepen?

‘Dat varieert. Sommige entiteiten hebben wel een mooi diversiteitsplan op papier, maar zijn in de praktijk toch niet zo open. Terwijl anderen die zelfs niet noodzakelijk een uitgebreid plan op papier hebben, soms juist wel veel doen om jongeren uit de kansengroepen daadwerkelijk te helpen. Zij doen dat dikwijls in alle stilte.’

‘Vaak ben ik zelf blij verrast van de inspanningen die bijvoorbeeld worden geleverd in buitendiensten, bij de districtschefs. Ik denk aan de diensten van Wegen en Verkeer of bij de boswachters. Dikwijls neemt men ‘diversiteitsbeleid’ daar heel pragmatisch op. Het is voor mij verrassend hoe open men daar soms staat voor ‘diversiteit’ door het enorm

goed praktisch begeleiden van de stagiair die men over de vloer heeft.’

Werk je vooral voor het bekomen van stageplaatsen in Brussel of in de provincies?

‘2010 is het jaar waar ik voor het eerst stagiairs in alle Vlaamse provincies heb kunnen plaatsen. In het begin concentreerde ik me op de hoofdkantoren in Brussel. Maar gaandeweg ben ik ook op de provincies gaan werken. Mijn doelstelling in 2010 was specifiek om in alle provincies mensen te plaatsen en dat is ook gelukt.’

Hoeveel bemiddelingen doe je zo in je halftijdse job, waarbij je overigens ook nog een aantal andere zaken opneemt binnen AgO?

‘In 2010 heb ik bemiddeld voor 39 bezoldigde leerwerkplaatsen voor leerlingen uit het deeltijds onderwijs en heb ik ook 75 doelgroepjongeren een onbezoldigde stageplaats bezorgd, waaronder 40 allochtonen en 18 personen met een arbeidshandicap. Alle stagiairs waren kortgeschoold.’

‘Het aanbieden van leerwerkplaatsen en stageplaatsen is een goed en goedkoop instrument om de diversiteit te bevorderen.’

‘De helft van de bezoldigde leerwerkers zijn arbeiders: groenarbeiders en wegenarbeiders. Ongeveer de helft daarvan is van allochtone afkomst. Nieuw in 2010 was dat leerlingen van het technisch secundair onderwijs public relations stage hebben gelopen bij grote evenementen. Zo was bij de afsluiting van de Week van het Bos een klas aanwezig van een school in Brussel. Bijna alle leerlingen van deze school waren ook van allochtone afkomst.’

Voor het invullen van die bezoldigde leerwerkplaatsen is er een centraal budget binnen de Vlaamse overheid dat jij beheert?

‘Inderdaad. In theorie is er budget voor 20 plaatsen, mocht elke jongere gedurende een jaar voltijds aan de slag zijn. Maar in de praktijk zijn de leerwerkjongeren geen volledig jaar aan het werk, waardoor ik in de praktijk bijna dubbel zoveel plaatsen kan

invullen. In 2010 heb ik bemiddeld voor in totaal 39 verschillende leerwerkers uit het deeltijds onderwijs die zo binnen de Vlaamse overheid een kans kregen.’

‘Er is grote vraag bij de entiteiten naar leerwerkplaatsen en vooral om op dit centraal budget beroep te kunnen doen. Het budget van AgO is in die zin eigenlijk onvoldoende om aan alle vragen tegemoet te komen. Anderzijds is het een vaststelling dat het centraal budget noodzakelijk blijft, want geen enkele entiteit is bereid om op eigen kosten een leerwerker uit het deeltijds onderwijs te werven. Men redeneert: voor wat hoort wat. De begeleiding van een leerwerker kost immers ook wel een belangrijke tijdsinvestering in de entiteit zelf.’

Je bent duidelijk erg enthousiast en gemotiveerd om deze bemiddelingen te doen?

‘Het geeft mij voldoening om mensen die anders moeilijk aan de bak komen, verder te helpen. Dit strookt met mijn rechtvaardigheidsgevoel. Mijn boodschap is: de Vlaamse overheid is er ook voor jullie, we staan open voor iedereen. Ik heb het gevoel en het genoegen dat ik door mijn werk iets positief doe voor de maatschappij. Dit is iets dat de maatschappij verbetert.’

Welke bemiddelingen zijn het moeilijkst?

‘Het aantal stagiairs met een arbeidshandicap zou zeker nog moeten worden verhoogd. Het blijft echter moeilijk om diensten ervan te overtuigen om een gehandicapte stagiair op te nemen, zeker blinden of slechtzienden. Dikwijls weet men niet hoe men moet omgaan met de handicap. Bovendien is het zo dat stagiairs met een arbeidshandicap een stageplaats verkiezen dicht bij huis. Zo heb ik kandidaten ook al doorverwezen naar contactpersonen bij provinciale en stedelijke overheidsdiensten, om het daar te proberen als ik ze zelf niet bemiddeld krijg.’

‘Ik vind het voor het in dienst nemen van mensen die naar de normen mogelijks niet 100% gaan renderen, zelf belangrijk om de juiste middenweg te vinden. Men moet ook realistisch zijn: sommige mensen zijn – hoe goed men het ook meent – duidelijk niet in staat om te werken, of in een werkomgeving te functioneren. Het helpen en faciliteren om te ‘activeren’ heeft daar ook zijn grenzen’, geeft Greta Gryson mee.

Je werkt hier iets minder dan halftijds aan. Moest je voltijds werken: zou er dan nog meer kunnen worden gedaan binnen de Vlaamse overheid?

'Indien er nog meer persoonlijke sensibilisering en bemiddeling zou gebeuren, kunnen er zeker nog meer doelgroepjongeren worden geplaatst. Ook voor het plaatsen van leerwerkjongeren is er bij de Vlaamse overheid nog ruimte, maar dan zou er extra centraal budget moeten zijn. Vanuit de centra voor deeltijds onderwijs zelf is er vraag naar nog meer leerwerkplaatsen. Naar ik gehoord heb, vindt slechts 25% van de jongeren uit het deeltijds onderwijs een leerwerkplaats.'

'Mocht het centrale budget voor leerwerkers bij de Vlaamse overheid verhoogd kunnen worden, dan

zou ik nog overwegen om daarvoor meer dan halftijds te gaan werken om dan de extra bemiddelingen te kunnen doen die nodig zijn. Daarvoor zou ik het nog doen, juist omdat het zo maatschappelijk relevant en waardevol is', aldus Greta Gryson.

Ze besluit: 'Het aanbieden van leerwerkplaatsen en stageplaatsen is een goed en goedkoop instrument om de diversiteit te bevorderen. Sommige leerwerkers en stagiairs krijgen nadien een vakantiejob aangeboden in het Ministerie. En ik vang toch ook geregeld op dat een stagiair nadien een contract kreeg. In dergelijke gevallen kan men helemaal spreken van een succes.'

Contact: greta.gryson@bz.vlaanderen.be

Website: <http://www.agoweb.be//organisatie/stageplaats/index.aspx?mld=971>

Klanten getuigen

A. Dienst Emancipatiezaken

Greta brengt de juiste stagiair op de juiste werkplek

Peter Bruyninckx, stafmedewerker Emancipatiezaken



'Greta Gryson van AgO zet zich actief in om jongeren uit de kansengroepen aan een stageplaats te helpen bij de Vlaamse overheid. Bij de dienst Emancipatiezaken zijn we vol lof over haar bemiddeling', vertelt Peter Bruyninckx.

'Want stages zijn ontzettend waardevol. Ze helpen allochtone jongeren en jongeren met een handicap of chronische ziekte aan een eerste werkervaring, waardoor ze later met meer bagage, en dus met meer kansen, op de arbeidsmarkt komen. Tegelijk zit er ook winst in voor de Vlaamse overheid. De stagiairs maken grondig kennis met onze organisatie. En als de ervaring hen bevalt, zullen ze wellicht na hun afstuderen terugkeren om te solliciteren. Zo kunnen we op termijn meer talent uit de kansengroepen aantrekken.'

'In september 2010 hebben we met tientallen emancipatieambtenaren van de Vlaamse overheid vergaderd over het belang van stages voor jongeren uit de kansengroepen. Nog niet iedereen was zich daarvan bewust. Gelukkig konden we een beroep doen op de expertise en de enthousiaste inbreng van Greta, die de deelnemers overtuigend gewezen heeft op de talrijke mogelijkheden.'

'Greta levert maatwerk. En dat is zeer belangrijk in het diversiteitsbeleid. Dankzij haar persoonlijke contacten met scholen en personeelsdiensten, kan ze inspelen op hun noden en vragen. Zo brengt ze de juiste stagiair op de juiste werkplek, wat meestal een garantie is voor succes. Hopelijk mogen we nog lang op Greta's diensten blijven rekenen!'

Contact: peter.bruyninckx@bz.vlaanderen.be

B. Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen

Ik voel me thuis bij de VMSW

Dietze Demol, stagiair



De Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen (VMSW) heeft reeds heel wat stagiairs uit de kansengroepen een stageplaats aangeboden.

Eén van deze stagiairs is Dietze Demol van het Sint-Martinusinstituut in Overijse. Wendelin Deppe, personeelslid van de VMSW, begeleidt Dietze op de werkvloer. Dietze krijgt GON-begeleiding. GON is de afkorting van geïntegreerd onderwijs. Dit heeft als doelstelling jongeren met een handicap en/of leer- en opvoedingsmoeilijkheden de lessen te laten volgen in een gewone school met hulp vanuit het buitengewoon onderwijs. Dit wil zeggen dat deze leerlingen mits ondersteuning toch dezelfde leerdoelstellingen kunnen behalen als hun klasgenoten. Het is dus de GON-leerling die zich met wat hulp aanpast aan de rest van de klas.

We gingen bij Dietze op bezoek. Veronique Peirsman, personeelslid van de VMSW, was bij het interview met Dietze aanwezig.

Hoe oud ben je?

‘Ik ben 18 jaar oud.’

Welke opleiding volg je?

‘Ik volg het zevende jaar kantoor- en gegevensbeheer in het Sint-Martinusinstituut in Overijse.’

Welke taken voer je uit op je werk?

‘Scannen, kopiëren, klasseren, de post verdelen en werken met de database GIPR (databank bouwdoSSIERS VMSW). Ik breng gegevens in de databank in en haal er informatie uit, die wordt doorgegeven aan de verschillende diensten van de VMSW.’

Welke taken doe je het liefst?

‘Scannen en op de computer werken.’

Welke taken zijn het moeilijkst?

‘Het in orde brengen en verzenden van mappen. Wanneer zo’n taak routine wordt, is de kans groter dat je dingen vergeet.’

Waarom krijg je GON-begeleiding?

‘Ik krijg GON-begeleiding omdat ik wat trager werk dan de meeste leerlingen. Ik heb bijvoorbeeld meer tijd nodig om toetsen te maken. Een nieuwe taak uitvoeren, gaat in het begin wat trager. Maar door een taak meer te doen en door de begeleiding kan ik mijn taken heel goed en snel genoeg uitvoeren. De GON-begeleider komt elke donderdag, wanneer ik stage heb, een uurtje naar de VMSW voor het bespreken en verbeteren van problemen die ik ervaar bij het werken op de stageplaats of bij het leren op school.’

Hoe is het contact met de collega's?

'Ik heb een goed contact met mijn collega's. Ze zijn heel vriendelijk en ik kan bij hen altijd terecht als iets niet duidelijk is. De collega's waarderen het werk dat ik doe en dat vind ik fijn. Daarom werk ik graag bij de VMSW en voel ik me hier thuis.'

Ga je volgend jaar verder studeren?

'Ik wil graag volgend jaar verder studeren; maar ik weet nog niet welke richting. Het wordt wel iets anders dan kantoor, ik wil later liever een beroep doen met toch wat meer afwisseling.'

Contact: veronique.peirsman@vmsw.be

C. Agentschap voor Natuur en Bos, Oost-Vlaanderen

Kansen geven aan jongeren is de moeite

Chantal Francis, stagebegeleider



'Het Agentschap voor Natuur en Bos Oost-Vlaanderen heeft er sinds het schooljaar 2010-2011 voor gekozen om geregeld een stagiair of leerwerkjongere een kans te geven. Als entiteit binnen de Vlaamse Overheid vinden we het belangrijk om jonge mensen de kans te bieden nieuwe dingen te leren en werkervaring op te doen. Voor veel beroepsopleidingen is de stageperiode een belangrijk onderdeel van de opleiding en ook de Vlaamse Overheid heeft hierin een taak te volbrengen.

Als stagebegeleider betekende dit extra werk voor mij. Ook van de ondersteunende diensten die een extra plaats, PC en andere benodigdheden moeten voorzien, vraagt dit een inspanning. Maar wij vinden een prettige werkomgeving belangrijk.

Voor het agentschap staat daar tegenover dat betere opleidingen voor betere werknemers zorgt en dat we eigenlijk investeren in de toekomst. Het gebeurt dat een vroegere stagiair solliciteert voor een job binnen het agentschap. Een goede begeleiding en omschrijving van de stageopdracht leidt veelal tot een goed resultaat, wat voor de dienst een meerwaarde is. Het begeleiden van een leerwerkjongere heeft dan weer het voordeel dat het over een langere periode gaat en dat het 'begeleiden' na verloop van tijd afneemt en het rendement na verloop van tijd toeneemt. Veel hangt af van de motivatie van de stagiair of de leerwerkjongere, want als dienst moet je ermee rekening houden dat de leerwerkjongere van vandaag op morgen kan stoppen en dat sommigen totaal niet gemotiveerd zijn. We hebben ervaring met beide. Toch zullen we volgend schooljaar opnieuw een plaats of plaatsen openstellen, omdat kansen geven aan jongeren die enthousiast, leergierig en gemotiveerd zijn altijd de moeite is.'

Contact: chantal.francis@lne.vlaanderen.be

D. MOD – Departement Bestuurszaken

Dankzij AgO moeten we zelf niet op zoek gaan naar stagiairs

Stijn Staes, HR consulent



AgO kan via jou geregeld een stagiair plaatsen. Vanwaar dit engagement?

'Het departement Bestuurszaken doet geregeld beroep op stagiairs om jongeren een leermoment te kunnen aanreiken. In het ondernemingsplan is voorzien om een aantal stageplaatsen te creëren voor jongeren uit kansengroepen.

De collega's leren eveneens veel van de stagiair: hoe het best begeleiden en feedback geven, maar ook over diversiteit en cultuur. Voor de entiteit heeft dit ook als voordeel dat een aantal taken, die bijvoorbeeld wegens tijdsgebrek nog niet gebeurd zijn, kunnen uitgevoerd worden door de stagiair. Ook kan er verder blijvend voordeel zijn voor beide partijen, als de stagiair nadien wordt aangenomen; wat bij één stagiair ook gebeurde.'

Gaat hier veel extra werk mee gepaard?

'Dankzij AgO moeten we zelf niet op zoek gaan naar stagiairs, maar krijgen we hiervoor hulp aangeboden. De individuele begeleiding van een stagiair en hoeveel tijd daar naartoe gaat, is een beetje afhankelijk van de jongere zelf. De administratieve last is zeker zeer beperkt.'

Kun je de voornaamste positieve en negatieve aspecten verwoorden?

'Het meest positieve is de uitwisseling tussen de collega's en de stagiair: het verrijkend effect en het leermoment dat de stagiair krijgt. De begeleiding is positief, omdat we er steeds uit leren. Maar het kan uiteraard soms ook zwaar en tijdrovend zijn.'

Ervaar je dat de jongere er meerwaarde uithaalt?

'Zeer zeker, maar het moet wel altijd voldoende uitdagend werk zijn, zodat de stagiair inderdaad leert en zo meerwaarde ervaart.'

Zou je aan andere entiteiten aanraden om zelf ook een stage- of leerwerkplaats te voorzien?

'Ja zeker, omdat in tijden waarin weinig geworven wordt en er diversiteitscijfers moeten worden gehaald deze methode een goed alternatief kan zijn om kansengroepen toch aan te trekken.'

Contact: stijn.staes@bz.vlaanderen.be

E. Agentschap Ondernemen

Leidinggevend warm maken voor stagairs

Hans Destrycker, stafid



‘Het Agentschap Ondernemen organiseerde op 8 februari een infosessie over diversiteit, voor ons eigen lager en middenkader. Greta van AgO is daar komen toelichten over haar stagebemiddelingswerk en wat de mogelijkheden zijn. Ook organisaties die allochtonen of personen met een functiebeperking begeleiden naar de arbeidsmarkt hebben toen presentaties gegeven. De bedoeling was om het management een goed beeld te geven over het creëren van stageplaatsen. Hen ook warm te maken om verdere mogelijkheden in de eigen entiteit te bekijken.’

AgO ondersteunt het Agentschap Ondernemen al langer bij het vinden van kandidaat-stagiairs. Het creëren van stageplaatsen is een onderdeel van het diversiteitsbeleid van het agentschap.’

Contact: hans.destrycker@agentschapondernemen.be



Gerda Serbruyns, P&O adviseur

3. Via arbeidsorganisatie zoeken naar evenwicht voor mens en organisatie

‘De Vlaamse overheid heeft al een traditie in tijds- en plaatsonafhankelijk werken. Onlosmakelijk verbonden met het werken in een Anders-Werken-kantooromgeving is de invoering van telewerken. Het is voor een goede arbeidsorganisatie steeds zoeken naar een goed evenwicht voor mens en organisatie. We proberen daarin te ondersteunen, vertelt Gerda Serbruyns.

‘Telewerken is verbonden met het werken in een Anders-Werken-kantooromgeving. Maar ook organisaties die werken in een meer klassieke kantooromgeving hebben baat bij telewerken, bijvoorbeeld omdat medewerkers op bepaalde momenten geconcentreerd zouden kunnen doorwerken. Als zij de stap zetten naar telewerken, worden werknemers meer geresponsabiliseerd, en evolueren leidinggevenden van het controleren van prestaties naar het sturen op resultaten. Ook op ICT-vlak brengt de invoering van telewerken een hele evolutie met zich mee. Het is dus steeds aanpassen, zoeken naar evenwichten...’

Wat biedt AgO?

‘Sinds 2009 is er ondersteuning door AgO in de vorm van een instrumentendoos telewerken, trainde-trainerssessies telewerken, ad hoc advies en de begeleiding van pilootprojecten.’ (Meer hierover in hoofdstuk ‘Efficiënte en Effectieve Overheid’).

‘AgO heeft samen met VDAB en GO! ook meegewerkt in een LEONARDO-project aan de realisatie van een internationaal handbook (HEP) ter promo-

tie van telewerken. Zo kon AgO de opgebouwde ervaring rond de introductie van telewerken delen in een internationaal forum. Het handboek werd in mei 2010 gelanceerd in Brussel, in een interactieve sessie in aanwezigheid van de internationale partners: Portugal, Oostenrijk, Hongarije en Litouwen, en van leidinggevenden van de Vlaamse overheid. Het HEP-project is als modelproject geselecteerd binnen de LEONARDO-projecten o.m. omwille van de kwaliteit van inhoud van het handboek.’

‘Deze aanpak heeft een dialoog op gang gebracht. Het is geen zwart-wit-verhaal.’

Zit het aspect duurzaamheid hier ook in verweven?

‘Ja, duurzaamheid in de arbeidsorganisatie brengen, is zoeken naar de juiste evenwichten voor mens en organisatie. En zoals reeds aangehaald: dat is precies wat nodig is bij het invoeren van structureel telewerken in een organisatie en wat we proberen te bewerkstelligen.’

Contact: gerda.serbruyns@bz.vlaanderen.be

Website: <http://www.agoweb.be//AndersWerken/index.aspx?mld=42>

Klant getuigt

Een van de organisaties die voor de invoering van telewerken en het zoeken van de noodzakelijke evenwichten beroep heeft gedaan op AgO is het Agentschap voor Natuur en Bos (ANB).

A. Agentschap voor Natuur en Bos (ANB)

AgO ondersteunt voor tijds- en plaatsonafhankelijk werken

Veronica Demarest, P&O verantwoordelijke

Waarom hebben jullie beroep gedaan op AgO?



‘In 2008 is ANB gestart met een pilootproject telewerken in Gent, dat begeleid werd door Jo De Leenheer van de Kenniscel Anders Werken. De begeleiding bestond uit workshops voor leidinggevend en voor medewerkers. Omdat de evaluatie van het proefproject positief was, wilden we met dezelfde methodiek werken voor het invoeren van structureel telewerken in het hele agentschap. Daarom hebben we opnieuw AgO gevraagd.’

Welke leerpunten hebben jullie meegenomen uit het proefproject?

‘Een aantal van onze leidinggevend wil evolueren van een vaste telewerkdag per week naar meer flexibel werken. In de praktijk plannen de structureel telewerkers een vaste dag in de week in hun Outlook Kalender, maar ze kunnen die naar gelang van de behoeften van de dienst verplaatsen. We willen wel dat structureel telewerkers één dag per week telewerken, want die investering hebben we wel gedaan.’

Welke ondersteuning heeft AgO jullie geboden?

‘AgO heeft samen met ons de format opgemaakt voor de drie workshops voor de leidinggevend en die ook mee begeleid. Onze eigen rol werd daarbij steeds groter. In de eerste plaats de selectie van telewerkers, ondermeer op basis van de zogenaamde ‘telewerkbaarheidskwadrant’ en van de vereiste competenties. Verder gebeurde de opvolging van de resultaten en de afspraken in verband met permanentie, bereikbaarheid en beschikbaarheid van de telewerker.’

Voor de kandidaat telewerkers hebben we in Brussel en in elke provincie infosessies georganiseerd. Gerda heeft mee de eerste sessie gefaciliteerd en de andere sessies hebben we zelf gegeven.’

Wat was de respons? Jullie hadden vooraf wat gevreesd dat de vraag groter zou zijn dan de beschikbare middelen.

‘De reacties waren uiteenlopend. In de ene provincie hadden we zeven aanvragen, in een andere geen enkele. Vandaar dat we nu ook meer voluit structureel telewerken promoten. Het kader waarbinnen dat kan worden toegepast is er. Deze aanpak heeft een dialoog op gang gebracht met betrekking tot tijds- en plaatsafhankelijk werken. Het is geen zwart-wit verhaal van structureel telewerken of niet telewerken. Er zijn heel wat tussenmogelijkheden zoals werken in een provinciale ANB-dienst in een VAC, of op een vrije werkplek in het de Ferrarisgebouw. Ook occasioneel telewerk, bijvoorbeeld één dag elke twee weken is mogelijk of kan een opstap zijn naar structureel telewerken.’

Wat heeft AgO gevraagd als tegenprestatie?

‘Aan het begin van het project is er niets gevraagd. Achteraf werd mij gevraagd of we onze aanpak en onze tools wilden laten publiceren in de instrumentendoos telewerken. Ik ben ook gevraagd om in de train-de-trainerssessies telewerken onze aanpak toe te lichten. Ik ben blij dat het zo geëvolueerd is, want het zou mij wat afgeschrikt hebben als AgO dit in het begin al had gevraagd. Nu is het geleidelijk aan opgebouwd. Bij volgende projecten die we samen met AgO doen, zou de vraag wel al in het begin kunnen gesteld worden.’

Hoe heb je zelf je medewerking aan de train-de-trainerssessie ervaren?

‘Ik vond het fijn om als spreker mee te werken. In een train-de-trainerssessie zit je samen met collega’s met dezelfde vragen. We geven praktijkervaringen aan elkaar door vanuit het zelfde zoeken: hoe kunnen wij daarmee aan de slag? Het is een wisselwerking. De ene heeft meer ervaring met telewerken, de andere meer met integriteit. Alle P&O’ers zitten met dezelfde vragen maar naargelang de prioriteiten in hun organisatie en van hun leidinggevende pakken ze bepaalde thema’s anders aan. Op die manier kunnen collega’s met meer en minder ervaring praktijken met elkaar delen.’

Hoe sta je tegenover samenwerken met AgO op een meer permanente basis rond bepaalde thema’s?

‘Bij ANB wordt veel belang gehecht aan een ‘helicopterview’, binnen ANB zelf en over de grenzen van onze organisatie heen. Wat speelt er in de Vlaamse overheid? Mijn medewerking aan de train-de-trainerssessies telewerken valt onder die ‘helicopterview’. Voor 2011 hebben we de afspraak dat elk personeelslid minstens één keer per jaar een initiatief daarrond neemt. Er is geen maximum tijdsduur bepaald, maar onze eigen interne organisatie moet natuurlijk wel in orde zijn.’

Persoonlijk vind ik een meer permanente samenwerking een goed idee, maar het moet wel met de leidend ambtenaar afgetoetst worden.’

Moet daar een prijskaartje tegenover staan?

‘In besparingstijden van ‘Meer met minder realiseren’ vind ik dat geen goed idee. Het is niet het moment om personeelsleden vrij te stellen voor bijkomende opdrachten buiten de eigen organisatie. Ik geloof eerder in een systeem van gesloten beurzen, waarbij P&O-experts uit andere organisaties als tegenprestatie ANB komen begeleiden. Zo hebben wij voor de voorbereiding van de teamdagen voor de ANB-ondersteuners beroep kunnen doen op de ideeën van collega’s uit het Leernetwerk Talentmanagement, die daar al mee aan de slag waren gegaan.’

Contact: veronica.demarest@lne.vlaanderen.be

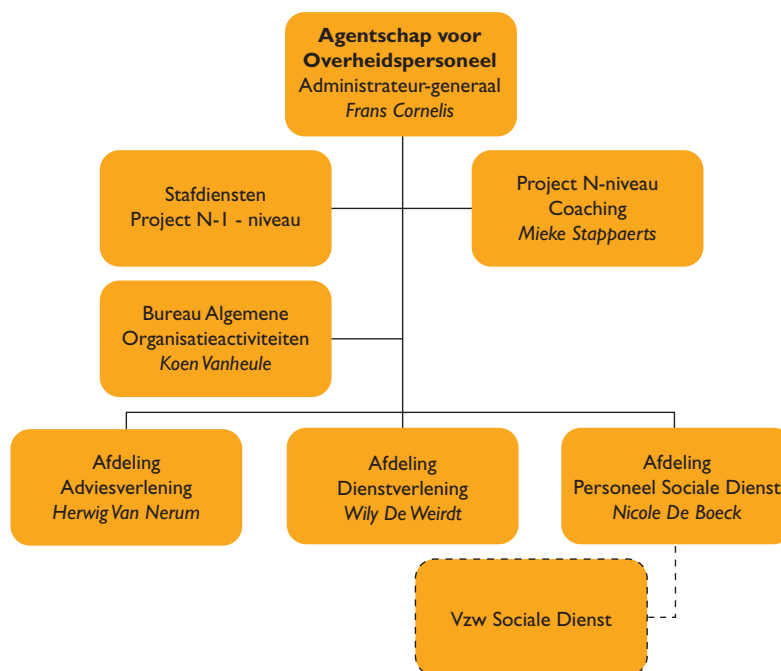


AgO personeelsleden spelen spel rond maatschappelijk verantwoord ondernemen

Bijlagen

A HET ORGANOGRAM

Het organogram van het Agentschap voor Overheidspersoneel (AgO) ziet er als volgt uit:



In 2010 vond in het agentschap een reorganisatie plaats om in de toekomst nog beter als klantgerichte organisatie te kunnen werken. AgO bestaat nu uit de Stafdiensten, het Bureau Algemene Organisatieactiviteiten (BAO), de afdeling Dienstverlening, de afdeling Adviesverlening en de afdeling Personeel Sociale Dienst. Ook het N-project Coaching van Mieke Stappaerts is aan het agentschap toegevoegd.

De activiteiten van de vzw Sociale Dienst voor het Vlaams Overheidspersoneel (die worden uitgevoerd door de afdeling Personeel Sociale Dienst), van GSD-V vzw en van het N-project Coaching zijn in deze rapporteringsbijlagen van het jaarverslag niet opgenomen, aangezien de beheersovereenkomst van AgO er geen betrekking op heeft. In de hoofdstukken hiervoor m.b.t. Efficiënte en Effectieve overheid en rond Duurzame en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemende overheid, zoemen we er wel ook even op in, omdat zij ook - net als de rest van AgO - trachten een bijdrage te leveren. De vzw Sociale Dienst geeft verder ook een eigen jaarverslag uit.

De entiteiten binnen AgO zijn gevestigd in het Boudewijngebouw in Brussel en staan concreet in voor het volgende:

De Stafdiensten, zorgen voor de ondersteuning en opvolging van het takenpakket van de administrateur-generaal /gevolmachtigd onderhandelaar personeelszaken. Ze coördineren ook de organisatiebeheersing van het agentschap en nemen een aantal overkoepelende, strategische organisatietaken op, zoals de opmaak en de opvolging van de beheersovereenkomst.

Het N-project Coaching, voorziet in coaching voor de medewerkers van de Vlaamse Overheid.

Het BAO (Bureau Algemene Organisatieactiviteiten), neemt algemene ondersteuningsactiviteiten ten dienste van het agentschap op: ICT, financiën, secretariaatswerking en administratieve ondersteuning.

De Afdeling Dienstverlening, voorziet een vast P&O-dienstenpakket m.b.t. leren; bevragingen/peilingen bij personeel, klanten en burgers; personeelsbeheer (Vlimpers); Vlaamse overheid brede raamcontracten welzijn (hospitalisatieverzekering, ziektecontrole en traumazorg); tweedelijns-ondersteuning m.b.t. de invoering van Anders Werken en telewerken, workshops rond integriteit (dilemmatrainingen) en bemiddeling voor stage- en leerwerkplaatsen voor schoolgaande jongeren bij de overheid.

De Afdeling Adviesverlening, verzorgt op vraag van de entiteiten van de Vlaamse overheid op projectmatige manier P&O-advies op maat.

De Afdeling Personeel Sociale Dienst, verzorgt sociale dienstverlening en individuele hulpverlening aan de personeelsleden van de Vlaamse overheid. Er is ook eindeloopbaanwerking en gepensioneerdnerwerking. De Sociale Dienst wordt aangestuurd door een vzw met Raad van Bestuur. AgO stelt personeel ter beschikking.

GSD-V vzw, sinds 1 januari 2010 heeft de vzw "Gemeenschappelijke Sociale Dienst Lokale Besturen in Vlaanderen" (GSD-V vzw) het pakket van de bestaande dienstverlening van de Rijksdienst voor sociale zekerheid van de provinciale en plaatselijke overheidsdiensten (RSZGSD-RSPPO) overgenomen. Lokale besturen in Vlaanderen (gemeenten, ocmw's, intercommunales, provincies...) kunnen, op vrijwillige basis, een beroep doen op de vzw voor de uitbouw en beheer van een sociale dienst. Sommige gemeenten (Antwerpen, Gent...) hebben al een eigen sociale dienst. Het GSD-V staat los van AgO en bevindt zich in de Paviljoenstraat 9 in Brussel. De uitbetaling van een vijftal personeelsleden verloopt wel via AgO.

B DE ACTIVITEITEN

B.1 AgO's rol en benadering

AgO is sinds de hervorming Beter Bestuurlijk Beleid een intern verzelfstandigd agentschap binnen de Vlaamse overheid, dat de lijnmanagers ondersteunt voor de verdere concrete uitwerking en toepassing van hun personeels- en organisatiebeleid (P&O-beleid). Dit is steeds gekaderd binnen het globale beleid van de Vlaamse overheid met betrekking tot bestuurszaken.

Om een ondersteunend aanbod te kunnen hebben dat zoveel mogelijk aansluit bij waar de managers van de Vlaamse overheid in hun entiteit nood aan hebben, kiest AgO resoluut voor een nog nauwer overleg met de managementklant. Ons agentschap beschouwt dit als essentieel in de evolutie naar een volwaardig gemeenschappelijk dienstencentrum en het is als dusdanig ook zo vastgelegd in de nieuwe beheersovereenkomst voor de komende jaren. Een belangrijke stap in deze richting is de goedkeuring door het College van Ambtenaren-Generaal op 7 april 2011 van een werkgroep van leidend ambtenaren die als Klantenforum voor AgO (KAgO) zal optreden, voor het mee uitzetten van de hoofdlijnen van onze werking.

B.2 Inhoudelijke thema's

Als ondersteunende partner van het lijnmanagement in het domein van personeel en organisatie (P&O) zorgt AgO voor advisering en dienstverlening. Maar dit gebeurt dus steeds binnen de uitgezette beleidslijnen rond bestuurszaken. De voor AgO relevante strategische doelstellingen werden hierbij in de beheersovereenkomst vertaald in drie concrete strategische organisatieprogramma's, namelijk het bijdragen aan de realisatie van een:

- meer Effectieve en Efficiënte Vlaamse overheid
- meer Open en Innovatieve Vlaamse overheid
- meer Duurzame en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemende overheid

Alle activiteiten die AgO ontwikkelt ter ondersteuning van het management moeten bijdragen tot één of meerdere van deze beleidslijnen. In de hoofdstukken hiervoor geven we hiertoe voorbeelden uit 2010.

C DE KENGETALLEN - ACTIVITEITEN

C.1 Organisatieprogramma 1 - Efficiënte en Effectieve overheid

C.1.1 Vast dienstenaanbod

a Personeelsbeheer (Gemeenschappelijk Dienstencentrum Vlimpers - GVDC)

Vlimpers	Aantallen
Aantal entiteiten - gebruikers / jaar	In 2010 maakten 76 entiteiten gebruik van Vlimpers. Het totale aantal personeelsdossiers dat in de loop van 2010 beheerd werd via Vlimpers bedroeg 15.635.
Aantal individuele workflowgebruikers / jaar	In 2010 maakten 12.200 personeelsleden gebruik van de werkstromen (elektronische verlofaanvragen).

Loonmotor Elvire	
Activiteiten	<ul style="list-style-type: none">- Maandelijke uitbetaling van lonen, vergoedingen en toelagen, maaltijdcheques en kinderbijslag- Beheer van de kinderbijslagdossiers- Sociaal secretariaatstaken, zoals de dagelijkse Dimona-aangiftes, maandelijke RSZ en BV-aangiftes, trimestriële Dmfa-aangiftes, jaarlijkse Belcotax- Actueel houden van de loonmotor L4 samen met Acerta- Releases en promoties uittesten- Helpdesk: ad hoc-behandeling van incidenten gemeld door MOD's
Aantal incidenten en klachten over verloning/jaar	In 2010 kreeg het GVDC 2.032 incidenten te verwerken m.b.t. verloning. Dat is een toename met 64% t.o.v. 2009. De reden moet vooral gezocht worden in de uitrol van de nieuwe Vlimpers naar aanleiding van de functionele upgrade. De nieuwe werkwijze in kader van de implementatie van het loondossier bracht in de beginfase heel wat vragen en incidenten met zich mee, ook wijzigingsvragen naar optimalisatie van deze component vallen hier onder te brengen. Deze situatie stabiliseerde naar het jaareinde toe.

Uitrol nieuwe functionaliteiten

In 2010 rolde het Gemeenschappelijk Dienstencentrum Vlimpers de nieuwe software (functionele upgrade) uit. Ook daarbuiten was 2010 een jaar van vernieuwing en verandering met ook nog volgende nieuwe ontwikkelingen:

- Ingebruikname module beheer afwezigheden, die overzicht biedt aan de managers welk personeel afwezig is.
- Ingebruikname module profielbeheer die elke functiehouders binnen een entiteit koppelt aan een functieprofiel, als basis voor een volgende stap: e-performance of de elektronische opvolging van de plannings- en evaluatiecyclus Ploeg.
- Project aanwezigheidsbeheer en planningsmodule, piloot: afdeling Gemeenschapsinstellingen van het Agentschap voor Jongerenwelzijn (WVG) voor correct beheer van continuediensten: 'Harmony full'.

- Uitwerking 'Harmony lite'-versie: koppeling van de prikklok met Vlimpers waardoor afwezigheden niet meer apart in Vlimpers en in de prikklok moeten worden weergegeven. Daardoor moeten op termijn bij verdere uitrol duidelijke efficiëntiewinsten kunnen worden gemaakt binnen de Vlaamse overheid, omdat 'prikkloktaken' komen te vervallen.
- Voorbereiding van aansluiting/integratie nieuwe entiteiten in 2011 (Toerisme Vlaanderen, Go!).

Kinderbijslag

Op 10 juni 2010 besliste de minister van Bestuurszaken om de kinderbijslag over te hevelen naar de RKW (Rijksdienst voor Kinderbijslag voor Werknemers). Deze overdracht gebeurde op 1 april 2011.

Binnen deze context bleef het kinderbijslagteam zich inzetten om de klanten (3.962 rechthebbenden van de 13 beleidsdomeinen) correct te bedienen en dit te combineren met de vele extra taken voor de overdracht naar de RKW.

Het team van vier medewerkers moest in 2010 nog een ander uitdagend project realiseren. Zo bepaalde een Koninklijk Besluit dat ook bij de overheid de wettelijke moeder de kinderbijslag trekt (behalve indien de vader na scheiding de kinderen toegewezen kreeg). Het kinderbijslagteam verzorgde de communicatie aan de vaders, verwerkte de uitzonderingsdossiers en identificeerde de wettelijke moeders aan de hand van het RKW-kadaster. Samen met de dossierbehandelaars uit de MOD's werden de dossiers in Vlimpers aangevuld met het domicilie van de moeders en is een mailing georganiseerd om de bankrekeningnummers op te vragen. Ten slotte werden in team de bankrekeningnummers ingevoerd in Vlimpers én in de berekeningsmodule van de CDVU (Centrale Dienst der Vaste Uitgaven).

b Instrumentendozen, train-de-trainer, toolkits

Bij AgO is er niet voldoende personeelscapaciteit om zelf alles aan te pakken. AgO heeft daarom onder andere ook een programma 'train-de-trainer': wij leren anderen in de Vlaamse overheid om zelf projecten te begeleiden. Het delen van kennis via het aanbieden van instrumentendozen is een ander handig hulpmiddel om tweedelijnsondersteuning te bieden rond een aantal P&O-thema's. Onder meer voor Anders Werken en telewerken en ook voor het thema Integriteit gebruiken we deze manier van werken. Zo trachten we verdere synergie op gang te brengen binnen de Vlaamse overheid.

Een initiatief om anderen zelf aan de slag te laten gaan, was er in 2010 ook rond proces- en personeelsplanning. Op 22 juni 2010 vond de studiedag 'PEP Klus of Plus' plaats. Daar werd de toolkit rond PEP gepromoot. Dat gebeurde ook via de lopende opleiding in open aanbod voor P&O'ers en leidinggevenden. Het idee was dat AgO via de toolkit rond PEP de zelfredzaamheid van organisaties snel kon verhogen, zodat zij autonoom hun proces- en personeelsplanning konden opnemen. AgO wilde dan vooral in de tweedelijns klankbord of als adviseur functioneren en minder projectwerk in de eerste lijn opnemen. Dit lukt voor een aantal organisaties, maar toch hebben wij het (leer)effect overschat.

C.1.2 Adviesverlening P&O op maat

a Projectmatige ondersteuning

In 2010 hebben AgO consultants in totaal 26 consultancyprojecten uitgevoerd binnen de Vlaamse overheid. De uitvoering gebeurde door eigen AgO adviseurs of in een partnerschap van AgO met externe specialisten.

Verdeeld over de verschillende beleidsdomeinen ziet het plaatje m.b.t. adviesverlening er globaal als volgt uit	
BZ: Bestuurszaken	3
DAR: Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid	1
FB: Financiën en Begroting	1
IV: Internationaal Vlaanderen	3
EWI: Economie, Wetenschap en Innovatie	2
OND: Onderwijs en Vorming	4
WVG: Welzijn, Volksgezondheid en Gezin	2
CJSM: Cultuur, Jeugd, Sport en Media	2
WSE: Werk en Sociale Economie	0
LV: Landbouw en Visserij	1
LNE: Leefmilieu, Natuur en Energie	3
MOW: Mobiliteit en Openbare Werken	2
RWO: Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed	1
Beleidsdomeinoverschrijdend	0
Buiten beleidsdomein	1

In totaal 19 van deze consultancyprojecten vallen onder de noemer dat ze bijdragen tot een meer Efficiënte en Effectieve overheid. De andere projecten vallen onder Duurzame en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemende overheid (zie verder).

De 19 ondersteuningsprojecten die te maken hebben met Efficiënte en Effectieve overheid hebben betrekking op het volgende:

Aantal E&E-projecten per thema	
Processen	5
Personeelsplanning	2
Prestatiemanagement	1
Functiefamilies	1
Strategie	2
Organisatiestructuur	1
Organisatiebeheersing	2
Veranderingsmanagement	2
Competentieontwikkeling	2
Teamontwikkeling	1

De diensten van de AgO-adviseurs zijn momenteel gratis. Externe adviseurs worden ingeschakeld tegen marktprijzen. Hiervoor sluit AgO contracten af.

Op basis van 25 geëvalueerde projecten in de loop van 2010 behaalde adviesverlening de volgende tevredenheidsscore: 96% van de klanten was tevreden tot uiterst tevreden. Het vooropgestelde streefcijfer was: 82% tevreden tot uiterst tevreden.

b Netwerken organiseren

Er hebben in 2010 vier netwerkactiviteiten Organisatiebeheersing plaatsgevonden. De deelnemersfeedback was positief. De opkomst schommelde tussen 50 en 100 deelnemers.

C.1.3 Ondersteuning van het beleid

a Bijdrage ViA - Slagkrachtige Overheid

AgO leverde ten behoeve van het beleid een actieve bijdrage aan de uitwerking van het meerjarenprogramma Slagkrachtige Overheid (MJP SO) van het CAG voor meer Effectiviteit en Efficiëntie (E&E) in de Vlaamse overheid. AgO bood meer bepaald ondersteuning op het gebied van programmamanagement en projectmanagement. Het adviseert momenteel drie sleutelprojecten van het meerjarenprogramma rond aspecten van belanghebbendenmanagement en procesmanagement.

C.2 Organisatieprogramma 2 - Open en Innovatieve overheid

C.2.1 Vast dienstenaanbod

a Innovatie-instrumentarium

2010 was een jaar van herbronning met de bedoeling in 2011 het instrumentarium dat innovatie binnen de Vlaamse overheid mee moet stimuleren, verder te optimaliseren. Er werden dan ook geen grootschalige activiteiten, zoals het evenement Spits, opgezet. De subsidiëring van Wissel-Leren werd geschrapt in de begrotingsopmaak.

AgO experimenteerde wel met vernieuwende instrumenten. Zo was er de opstart van een leernetwerk (rond Talentmanagement) en verder doorgedreven gebruik van multimedia (zoals een webcam in een opleiding voor leidinggevendenden).

b Bevragsingsinstrumenten voor belanghebbendenmanagement (relatie opbouwen met klanten, burgers en personeel)

AgO sluit raamcontracten af met externe firma's die gespecialiseerd zijn in het uitvoeren van bevragingen. In 2010 liep een aanbestedingsprocedure voor diverse vormen van bevragingen.

Naar het bevragen van het personeel van de Vlaamse overheid toe gebeurde in 2010 het volgende:

- De tweejaarlijkse Personeelspeiling: 56 entiteiten uit heel de Vlaamse overheid (53 in 2008) namen deel, verspreid over twee bevragingsrondes (maart en oktober). In totaal 19.707 personeelsleden en 367 managers uit deze entiteiten werden uitgenodigd om hun mening te geven. In totaal hebben 12.850 personeelsleden (65%) en 299 managers (81%) geantwoord over verschillende aspecten van het personeelsbeleid.
- Bottom-up-Evaluatie: In totaal 38 deelnemende entiteiten deden mee over 560 leidinggevendenden. Er waren in totaal 7.386 feedbackgevers (responsgraad: 64%).

C.2.2 Adviesverlening P&O op maat

a Projectmatige ondersteuning

AgO deed in 2010 geen consultancy-projecten die onder de definitie van Open en Innovatieve overheid vallen.

b Netwerken organiseren

AgO investeerde in het faciliteren van de volgende netwerken: netwerk Klachtenmanagement en P&O-netwerk. AgO voorzag in de administratieve en logistieke ondersteuning van alle activiteiten van het P&O-netwerk. AgO nam ook samen met MOVI (het netwerk voor management in de Vlaamse overheid) de coördinatie op van het P&O-netwerk.

C.2.3 Ondersteuning van het beleid

a Beleidsmatige resultaten Personeelspeiling

De Personeelspeiling wordt door het departement en de minister van Bestuurszaken ingezet als een instrument voor de evaluatie en bijsturing van het globale personeelsbeleid binnen de Vlaamse overheid. De resultaten worden globaal ook teruggekoppeld naar de Vlaamse Regering en het Vlaams Parlement.

C.3 Organisatieprogramma 3 - Duurzame en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemende overheid

C.3.1 Vast dienstenaanbod

a Leren/Vorming

Het dienstenaanbod van AgO richt zich naar de managers, de P&O-verantwoordelijken, en deels ook naar de personeelsleden van de Vlaamse overheid. Door 'leren en ontwikkelen' wil AgO bijdragen tot duurzaamheid in de organisatie, door de personeelsleden steeds verdere groei- en ontwikkelkansen te geven.

Opmerkelijk in 2010 was dat er daling was van 23% van het aantal cursisten, t.o.v. 2009, wat net als 2008 wel een topjaar was. Signalen werden daarbij opgevangen dat in 2010 in een aantal entiteiten grondig bespaard is geweest op vormingsbudgetten. Deze evolutie wordt momenteel binnen AgO zelf ook verder bekeken en geanalyseerd.

Aantal cursisten	
Open vormingsaanbod	4.429 (ter vergelijking: 5.788 in 2009 en 5.753 in 2008, 4.199 in 2007)
Aantal vormingssessies	
Open vormingsaanbod	348
Opleidingen voor leidinggevend	26 (met in totaal 292 deelnemers)
Aantal sessies verzorgd door interne trainers van de Vlaamse overheid (afkomstig uit AgO of andere entiteiten)	
Open vormingsaanbod	45

Het aantal cursisten dat in 2010 'tevreden' of 'uiterst tevreden' was, bedroeg 79,96%, net onder het streefpercentage van 82%.

In het jaarverslag hiervoor wordt ook uitgebreid gefocust op coaching, waarmee AgO in samenwerking en in ondersteuning van het N-project Coaching, duurzaam leiderschap mee wil bewerkstelligen en uitdragen binnen de Vlaamse overheid.

b Kinderopvang

AgO organiseert tijdens de schoolvakanties kinderopvang voor kinderen van het personeel van de Vlaamse overheid in de eigen kantoorgebouwen. Daarmee zorgt het mee voor een duurzaam evenwicht tussen werk en privéleven.

De kinderopvang werd in elke schoolvakantie georganiseerd in Brussel en in vier provinciehoofdplaatsen. Het aantal gerealiseerde kinddagen is toegenomen tegenover vorig jaar: in 2010 zijn 11.941 kinddagen gerealiseerd.

De vraag naar verdere uitbreiding leeft sterk. Op sommige plaatsen is er een vraag naar verhoging van de capaciteit (bijvoorbeeld in Ellips), sommige VAC's vragen een uitbreiding naar de volledige zomervakantie en ook vanuit Aalst is er vraag naar vakantieopvang.

De vakantieopvang wordt geconfronteerd met financiële en kwalitatieve problemen (m.b.t. het pedagogisch kader en de accommodatie) en heeft het moeilijk om soepel in te spelen op de groeiende behoeften. Daarom zal in 2011 een voorstel worden opgemaakt om deze dienstverlening te heroriënteren en financieel gezond te maken. Dit is voorzien in het ondernemingsplan 2011.

Cijfers inschrijvingen kinderopvang 2010 (op jaarbasis)	Brussel Pantalone	Brussel Boudewijn	Brussel Ellips	Brussel Conscience	Hasselt VAC	Antwerpen	Gent	Brugge	Totaal
Totaal aantal ingeschreven kinderen	240	1.040	612	624	315	251	297	176	3.555
Totaal aantal gezinnen (personeels-leden)	159	676	434	152	182	173	153	87	2.016
Totaal aantal inschrijvingen	815	3.796	2.187	701	1.435	1.221	1.036	750	11.941
Aantal dagen opvang	64	64	64	44	50	50	50	50	436
Gemiddeld aantal kinderen/dag	13,8	59,3	34,2	14,8	28,7	24,4	20,7	15,0	26,36

c Bemiddeling voor stage- en leerwerkplaatsen voor schoolgaande jongeren

AgO bemiddelde voor 75 onbezoldigde stagiairs uit de doelgroepen (40 alloctonen, 18 personen met een arbeidshandicap, 17 kortgeschoolden). Alle stagiairs zijn overigens kortgeschoold.

AgO beschikt verder over een centraal budget binnen de Vlaamse overheid. Diensten krijgen een deeltje van het budget ter beschikking als ze een leerwerkjongere uit het deeltijds onderwijs halftijds tewerk stellen. Gedurende heel 2010 waren er zo in totaal 39 verschillende leerwerkers aan de slag, elk gedurende een periode van het jaar. AgO zorgde voor de bemiddeling hiervoor.

d Beheer gemeenschappelijke contracten Welzijn

AgO beheert de gemeenschappelijke contracten hospitalisatieverzekering, ziektecontrole en traumazorg.

C.3.2 Adviesverlening P&O op maat

a Projectmatige ondersteuning

AgO kreeg voor het organisatieprogramma Duurzaam en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in 2010 ondersteuningsvragen inzake integriteitsbeleid in organisaties. AgO begeleidde 5 projecten, waaronder 2 met als specifieke doelgroep de directieraad van een organisatie.

AgO ontving in 2010 ook adviesvragen voor de overstap van organisaties naar Anders Werken (1 project) en telewerken (1 project). Daar AgO over beperkte capaciteit beschikt, bouwde het in de dienstverlening een train-de-trainerprogramma uit dat lokale P&O'ers professionaliseert voor de ondersteuning van hun eigen organisatie en worden ook instrumentendozen ter beschikking gesteld.

b Netwerken organiseren

AgO participeerde aan bepaalde externe netwerken in functie van de themaverkenning rond 'sociale innovatie'. AgO nam actief deel aan de externe netwerken 'Flanders Synergy' en 'Licht op Leren'. Het ontwikkelde onder meer een workshop waarin deelnemers aan den lijve het verschil/ de impact op organisatiecultuur en -resultaten kunnen voelen tussen vier types van arbeidsorganisatie.

C.3.3 Ondersteuning van het beleid

a Gevolmachtigd onderhandelaar – sociale bemiddelingsopdrachten

De leidend ambtenaar van AgO heeft tevens de bijzondere opdracht als gevolmachtigd onderhandelaar personeelszaken en als sociaal bemiddelaar. Binnen dit kader wordt o.a. ook werk gemaakt binnen AgO voor de uitwerking van een Sociale Barometer en een project om te komen tot een poule van sociale bemiddelaars binnen de Vlaamse overheid.

b Bijsturing functiefamilies

In 2010 werkte AgO ten behoeve van het beleid mee aan de bijsturing van functiefamilies, vanuit de praktijkervaring van AgO.

De functiefamilies worden gebruikt sinds 2004. Zes jaar ervaring binnen AgO vanuit de trainingen, projecten, adviesverlening ... leerden dat er geen bijkomende families nodig waren. Op het vlak van de niveaus bleek er wel nood aan scherpere differentiëring en aan bijkomende niveaus.

Ondertussen was vanuit het departement Bestuurszaken ook het project functieclassificatie opgestart, waar de functiefamilies eveneens een kader voor vormden. Voor dit project dienden entiteiten voorbeelden van functies in die typisch waren voor hun entiteit. Deze functies werden gewogen met de Haymethodiek én galloceerd in de functiefamilies. Dat leverde uiteraard ook een schat op aan informatie voor de bijsturing.

Aanpassingen die het departement BZ en AgO uitwerkten, waren daarop de volgende:

- Extra functiefamilieniveau toegevoegd

Bij implementatie van de functiefamilies in verschillende entiteiten bleek soms dat bepaalde functies wel goed in een functiefamilie pasten, maar moeilijk in te delen waren omdat ze bijvoorbeeld hoger werden ingeschat dan het hoogste niveau in de familie, of lager dan het laagste niveau in de familie. Ook aan de wegingscommissie werden dergelijke voorbeelden van functies bezorgd.

Indien dergelijke functies op verschillende plaatsen in de Vlaamse overheid voorkwamen en niet uitzonderlijk genoemd konden worden, leidde dit tot het toevoegen van een extra niveau aan de functiefamilie. Dit gebeurde in de functiefamilies Administratief Ondersteunend, Controle/Audit, Gespecialiseerd Uitvoerend, Organisatieondersteunend en Beleidsondersteuning.

- Extra indelingscriteria toegevoegd

Voor een aantal functiefamilies werd in de eerste versie niet expliciet rekening gehouden met de sociale interactie die voor deze functies vereist is. In de praktijk bleek dit voor vele families wel een aspect te zijn met een impact op de complexiteit van de functie. Dus werd het criterium 'Sociale Interactie' aan de reeds bestaande indelingscriteria toegevoegd in vele functiefamilies.

- Indelingsregels gewijzigd

De indeling van functies in functiefamilieniveaus met behulp van de tool gebeurt op basis van (voor de gebruiker onzichtbare) indelingsregels die gebaseerd zijn op de wegingsmethodiek van Hay. Vanuit het project functieclassificatie van het departement Bestuurszaken worden individuele voorbeelden aan functies niet alleen via de indelingsregels ingedeeld in een functiefamilieniveau, maar ook individueel gewogen.

Bij de bijsturing van de functiefamilies zijn alle indelingsregels opnieuw bekeken en verder aangepast aan de realiteit van individuele voorbeelden van functies die op basis van hun functiegewicht in de verschillende niveaus te plaatsen zijn. Dit leidde tot heel wat aanpassingen.

D DE FINANCIËLE MIDDELEN

Het budget 2010 van AgO is opgesplitst in enerzijds beleidskredieten om de ondersteunende P&O-werking te bekostigen en anderzijds werkingsmiddelen ten behoeve van de eigen werking van het agentschap.

D.1 Beleidskredieten agentschap

Programmacodes	Omschrijving	Begroting 2010	Begroting 2010
		Initieel	Aangepast
1BK400	Allerhande uitgaven ter aanmoediging van de interne arbeidsmobiliteit	1.261.000	507.537
1BK402	Wedden, vergoedingen en toelagen aan personen tewerkgesteld in het kader van tewerkstellingsmaatregelen	128.000	128.000
1BK401	Wedden en vergoedingen voor herplaatsings- en uitwisselingsprogramma's	177.000	488,14
1BK404	Uitgaven i.v.m. human resources management, organisatieontwikkeling en reorganisatiestudies	604.000	536.000
1BK405	Dotatie aan de dienst met afzonderlijk beheer voor Overheidspersoneel (m.i.v. activiteiten van de Kinderopvang)	1.191.000	1.191.000

D.2 Werkingskredieten agentschap

Programmacodes	Omschrijving	Begroting 2010	Begroting 2010
		Initieel	Aangepast
1BA401	Terugvordering detachering AgO (raming)	49.000	79.675,62
1BA409	Lonen en sociale lasten niet verdeeld i.v.m. de ondersteuning en vervanging van de gevolmachtigde onderhandelaar	100.000	100.000
1BA400	Wedden en toelagen AgO	4.830.000	5.003.783
1BA402	Werkingskredieten informatica AgO	1.172.000	1.171.000
1BA402	Informaticakredieten AgO	1.107.000	1.106.000
1BA403	Algemene werkingskosten exclusief informatica AgO	209.000	220.500
1BA405	Investeringsgoederen informatica AgO	259.000	259.000
1BA405	Investeringsgoederen informatica AgO	759.000	1.652.000
1BA406	Overige investeringsgoederen AgO	27.000	16.000
1BA404	Subsidie aan de vzw Sociale Dienst v/h Ministerie van het Vlaamse Gemeenschap	1.268.000	1.275.000

D.3 DAB Overheidspersoneel

Programmacodes	Omschrijving	Begroting 2010	
		Initieel	Aangepast
Ontvangsten			
3BK001	Overgedragen saldo	933.000	2.052.000
3BK002	Dotatie (vanuit 41.03)	1.191.000	1.550.000
3BK003	Eigen inkomsten	1.550.000	1.191.000
Uitgaven			
3BK001	Over te dragen saldo	933.000	2.443.000
3BK002	Organisatie van P&O-activiteiten en kinderopvang	2.741.000	2.350.000

E HET PERSONEEL

In dit jaarverslag geven we voorbeelden om onze dienstverlening van 2010 te illustreren en te kaderen binnen de beleidsdoelstellingen. Deze activiteiten, maar ook nog een pak andere zaken zoals de interne werking en de verdere inhoudelijke werkzaamheden van de Sociale Dienst konden evenwel maar gerealiseerd worden met medewerking van alle personeelsleden die in 2010 in ons agentschap werkten. Dit waren:

Greet Aernoudt	Freija De Smet	Nancy Sempels
Erna Avonts	Sandra De Taeye	Gerda Serbruyens
Karin Behaegel	Willy De Weirdt	Ivan Smet
Peter Boey	Rita Dhaenens	Mieke Stappaerts
Carine Bollen	Bert Dierck	Marc Thomas
Sandra Booms	Bert Dierckens	Anne Valckenier
Brunhilde Borms	Werner Egels	Hanne Van Asbroeck
Wendy Boué	Joris Elegeert	Veerle Vanbellinghen
Kristoff Brouwers	Mohamed El Omari	Katrien Van Cleynenbreugel
Els Cammerman	Najema El Yahiaï	Patricia Van den Bossche
Goedele Cnapelinckx	Raymond François	Robert Van Den Bossche
Ingrid Coppens	Els Geebelen	Lien Van Den Broeck
Marleen Coppens	Greta Gryson	Barbara Van Den Haute
Patrick Cordier	Ann Hendrickx	Herman Van den Langenberg
Frans Cornelis	Renée Holsters	Steven Van den Steen
Joris De Bie	John Keirsbulck	Kurt Vandeputte
Kristel De Boeck	Katleen Lauwereins	Nancy Vanderhoven
Nicole De Boeck	Stephan Marchant	Koen Vanheule
Jeroen De Bosscher	Luc Merckaert	Paul Van Keer
Ingrid De Braekeleer	Falke Meyers	Marcel Van Lerberge
Ben De Bruyne	Edina Nalukenge	Steven Van Loo
Brigitte De Canne	Godelieve Neys	Herwig Van Nerum
Geert De Coninck	Martine Noynaert	Ria Vansant
Veerle Deconinck	Miranda Pauwels	Marina Vanwingh
Erna De Cremer	Adrienne Pieck	Christine Vereecke
Eddy Degroot	Ann Poleunis	Kristof Verhoeven
Marie-Paule De Leye	Ann Prieels	Kathleen Verhofsté
Linne De Loof	Els Pype	Sabien Verhulst
Mieke De Meester	Annie Rakuscek	Wouter Verniers
Stijn Denys	Hilde Robbeets	Ingrid Verschueren
Margot Deprez	Marleen Roggeman	Belinda Verspeeten
Fredje De Raeve	Kurt Ryckaert	Jonas Vincken
Inge De Roock	Angelique Saerens	Erwin Vloebergh
Dirk De Ruyck	Kadir Sahbaz	Linda Wouters



Samenstelling
Vlaamse overheid
Agentschap voor Overheidspersoneel

Verantwoordelijke uitgever
Frans Cornelis
Boudewijnlaan 30 bus 50
1000 Brussel

Concept, coördinatie, uitwerking en eindredactie
Karin Behaegel, Malti Messemaker

Lay-out
Kaft: M.A.D.
Binnenwerk: Patricia Vandichel (Communicatie DAR)

Fotografie
Werner Egels, Bert Dierckens
Peter Van Hoof (foto Eddy Guilliams)

Wettelijk Depot
D/2011/3241/148

Druk
Agentschap voor Facilitair Management
Digitale Drukkerij

Agentschap voor Overheidspersoneel
Boudewijnlaan 30 bus 50
1000 Brussel
02 553 50 30
Website: <http://www.ago.be>

