

Jaarverslag 2009

Een doeltreffend partnerschap,
een vruchtbare bestuiving.



Vlaamse overheid



AGO

AGENTSCHAP VOOR OVERHEIDSPERSONEEL



**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 tracht een
katalysator te zijn, die door zijn
activiteiten rond personeel en
organisatie een impact heeft in de
richting naar meer efficiëntie en
effectiviteit.'*

Woord vooraf

Beste lezer,

AgO werkte in 2009 aan zijn aanbod om de uitdagingen die de toekomst brengt nog beter aan te kunnen.

De Vlaamse Regering wil via het langetermijnproject Vlaanderen in Actie (VIA) de weg bereiden naar een toonaangevende deelstaat waarin onze welvaart en welzijn meer dan gevrijwaard blijven. Zeven doorbraken moeten Vlaanderen tegen 2020 naar de top vijf van de Europese regio's loodsen. Eén van de doorbraken is het realiseren van een slagkrachtige Vlaamse overheid. Een goed functionerende overheid is immers essentieel voor een goed draaiende economie en samenleving.

AgO wil zijn steentje bijdragen tot die goed functionerende - slagkrachtige - overheid, door de kwaliteit van de ondersteuning die het geeft aan de managers in de Vlaamse overheid voor het uitwerken van hun personeels- en organisatiebeleid. AgO tracht meer bepaald een katalysator te zijn, die door zijn activiteiten een impact heeft in de richting naar meer efficiëntie en effectiviteit.

In 2009 dacht AgO zelf ook na over wat die toekomstgerichte en vernieuwende werking van het agentschap best inhoudt. Dit moet nog verder vorm krijgen in de nieuwe beheersovereenkomst die in

2010 met de minister van Bestuurszaken wordt afgesloten.

Eén van de nieuwigheden wordt in 2010 alvast de oprichting van het Raadgevend en Medesturend Orgaan voor het Agentschap voor Overheidspersoneel (ROMA), met managementklanten binnen de Vlaamse overheid. ROMA zal een sterk adviserende rol opnemen als het gaat over het maken van de keuzes met betrekking tot de dienstverlening die AgO prioritair verder moet gaan uitbouwen.

Als gevolg van eigen 'visie-oefeningen' waren er in 2009 in het AgO-aanbod al concreet nieuwe en toekomstgerichte accenten merkbaar.

AgO wil vooral tools aanreiken om veranderingsprocessen in groep tot stand te brengen, we leggen de klemtoon daardoor steeds minder op individuele processen, en zetten steeds meer in op groepsleren en groepsverandering.

In onze consultancy bijvoorbeeld voorzien we een toenemend aantal instrumenten waar de organisaties van de Vlaamse overheid zelf mee aan de slag kunnen.

Einde 2009 opteerde AgO er ook voor om voor loopbaanontwikkeling binnen de Vlaamse overheid meer op het groepsleren te gaan inzetten, dan op individuele trajecten. Het is immers vaak efficiënter

om de zaken in groep te doen dan om voor iedereen afzonderlijk een ontwikkelingspad te ontwikkelen. We reiken ook daar instrumenten aan waarmee mensen het zelf kunnen doen, zoals leer-en-doeboeken en collectieve projecten voor een groep.

In de vorming zijn er ook reeds andere nieuwe accenten: we gaan nadrukkelijker voor leren door te doen en zelf te ervaren, dan voor klassikaal lesgeven en mensen te laten luisteren. Een nieuwe klemtoon in de vorming is ook het proberen inzetten van inhoudelijke experts van de verschillende entiteiten van de administratie. Zij bezitten niet alleen de vakinhoudelijke kennis (bijvoorbeeld op het vlak van overheidsopdrachten, wetgevingsleer, overheidsfinanciën, ...), maar ze moeten naar ons aanvoelen ook nog meer verantwoordelijkheid opnemen voor de verspreiding van deze kennis. Op die manier wordt in heel de organisatie de samenwerking en de groepsdynamiek bevorderd. AgO heeft zo onder andere ook een programma 'train-de-trainer': wij hoeven niet zelf overal les te gaan geven, maar leren anderen in de organisatie om het trainen op te nemen binnen hun takenpakket. Wie hard werkt, telt immers op; wie samenwerkt, vermenigvuldigt. In deze periode van zoeken naar efficiëntiewinsten en rationalisatie is samenwerken meer dan ooit de boodschap.

AgO wil in de komende jaren ook verder een voortrekkersrol opnemen om innovatie en duurzaam werkgeverschap binnen de Vlaamse overheid mee te stimuleren. We trachten jaarlijks zelf een aantal vernieuwende instrumenten/initiatieven te ontwikkelen, om mee aan de kar te trekken. De nieuwe Vlimpers 2 biedt zo onder meer al een robuuste basis waarop we innovatieve oplossingen kunnen bouwen met een hoge toegevoegde waarde voor de hele organisatie.

2009 was verder een belangrijk jaar voor de vzw Sociale Dienst. Samen met de verschillende fracties werd het strategisch plan van de vzw herzien voor de komende vijf jaar. Het hulp- en dienstverleningspakket is aangepast aan de meest relevante maatschappelijke ontwikkelingen en trends. Ook daar gaat er veel aandacht naar kwaliteitszorg.

Tenslotte wil ik van dit voorwoord gebruik maken om alle medewerkers van het agentschap harte-

lijk te danken voor de bijdrage die ze leveren om het agentschap te doen groeien in kwaliteit van de dienstverlening.

Frans Cornelis
Administrateur-generaal
Agentschap voor Overheidspersoneel



*Herwig Van Nerum,
afdelingshoofd:*

'We focussen onze middelen op gebieden waarvan we weten dat we met onze expertise een verschil kunnen maken in het functioneren van de Vlaamse overheid.'

*Willy De Weirdt, afdelingshoofd:
'We staan voor de keuze: ofwel worden we een nichespeler die enkel wat cijfers achter de komma beïnvloedt, ofwel zijn we een factor met impact op het functioneren van de Vlaamse overheid.'*

AgO kiest voor impact op lange termijn

'Het loopt als een rode draad door ons jaarverslag 2009: binnen zowat elk thema dat AgO oppakt zijn verschuivingen aan de gang. Sommige klein, andere zijn dan weer opvallende vernieuwingen... Je kunt er niet naast kijken: AgO zit in een metamorfose. 'Afdelingshoofden Herwig van Nerum en Willy De Weirdt lichten de beweging toe.

Verschuivingen op alle fronten bij AgO in 2009. Waar gaat het naartoe?

Van Nerum: 'In de vorming hebben we in 2009 duidelijk de omslag ingezet van de klassieke makelaar die de vraag met het aanbod verbindt, naar een dienstenorganisatie met een aanbodpakket. We verlaten steeds vaker het klassieke model van 'individueel en klassikaal' leren naar nieuwe, meer effectieve vormen van leren; vormen die minder vrijblijvend zijn en waarbij het leereffect zich niet beperkt tot de duur van de cursus.'

Hoe ziet dat 'nieuwe leren' eruit?

Van Nerum: 'We adviseren de organisaties die een beroep op ons doen hoe ze leren kunnen integreren binnen hun organisatie en binnen de volledige loopbaan van medewerkers. In 2009 hebben we getoond wat AgO met die nieuwe aanpak vermag. Zo werkte AgO een geïntegreerd traject uit voor de personeelsleden van het Agentschap voor Facilitair Management (AFM) die slaagden voor de generieke testen niveau C en D. De geslaagden werden ondersteund in hun volgende loopbaanstap.'

De Weirdt: 'Een ander voorbeeld was het traject voor Jongerenwelzijn waar we samen met de organisatie aan het arbeidsklimaat werkten. Werkdruk en -context zorgen er voor een verhoogd risico op burn-out. Vraag is hoe je daarmee omgaat en hoe je binnen die context als Vlaamse overheid een aantrekkelijk werkgever kan zijn. Onze aanpak leidde tot heel concreet resultaat, dat op langere termijn effect zal hebben binnen de organisatie. En dat is waar AgO globaal voor gaat: impact op lange termijn.'

Het aanbod en de rol van AgO worden scherper?

De Weirdt: 'Inhoudelijk focussen we scherper op de prioritaire noden van de Vlaamse overheid. We kiezen zowel voor effectiviteit als impact. In vorming werken we met zowat de helft aan menskracht in vergelijking met het startjaar 2006, terwijl we onze actieradius uitbreiden van de 7 vroegere ministeries tot de hele Vlaamse overheid en met de nieuwe vormen van leren ook veel meer in de diepte gaan. Daarbij gaat het om acties zoals de Innovatieprijs Spits, die een leereffect hebben op de Vlaamse overheid als organisatie.'

Van Nerum: 'Het feit dat we onze rol scherper aflijnen heeft er ook mee te maken dat we in de vraag naar 'efficiëntie en effectiviteit' heel duidelijk het hoofddaccent leggen op effectiviteit: de juiste dingen doen. Voor AgO is dat: onze middelen focussen op gebieden waarvan we weten dat we met onze expertise een verschil kunnen maken in het functioneren van de Vlaamse overheid. In dat effectiviteitsdenken wil AgO een voorloper zijn en de lat voor zichzelf hoog leggen. Dat wil ook zeggen dat we zoeken hoe wij onze werking kunnen evalueren aan de hand van indicatoren die echt effect meten, geen optelsom van aantal uren vorming, aantal inschrijvingen, enzovoort. We kiezen dus niet voor de makkelijkste weg.'

Hoe zag 2009 er langs de vraagkant uit?

Van Nerum: 'Enerzijds voelen we heel duidelijk de invloed van Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA). Het beleid stuurt via IAVA de vraag aan. Anderzijds merken we een duidelijke groei in de loopbaanvraagstukken: vragen over preventie, inzetbaarheid, mensen gemotiveerd houden, anticiperen op burn-out in plaats van 'wachten tot ze vertrekken'... De managers van de Vlaamse overheid willen werken aan inhoudelijke, langetermijnoplossingen en continu investeren in hun medewerkers. Ze zijn zich bewust van hun menselijk kapitaal en nemen er verantwoordelijkheid voor. En AgO kan hen daarin bijstaan.'

2009 was ook het jaar van het Vlimpers2-project?

De Weirdt: 'En ook op dat project heeft AgO zijn stempel gedrukt. Vlimpers is klaar om nieuwe rollen op te nemen: we hebben een stevig basissysteem dat klaar is om er bijkomende modules aan te bouwen met een hoge toegevoegde waarde voor het management binnen de Vlaamse overheid. En we hebben een open architectuur die uitwisseling van gegevens met andere toepassingen ondersteunt. We streven voor de elektronische ondersteuning van het gebeuren rond personeel en organisatie (P&O) binnen de Vlaamse overheid naar een optimale balans tussen schaalvoordeel enerzijds en openheid naar specifieke oplossingen op maat van organisaties, anderzijds.'

In 2009 stippelde AgO ook de eigen toekomststrategie uit?

De Weirdt: 'We hebben onszelf een koekje van eigen deeg toebedeeld en werkten met de eigen medewerkers aan een nieuwe strategie. AgO is een jonge organisatie met een beperkte equipe. We staan voor de keuze: ofwel worden we een nichespeler die enkel wat cijfers achter de komma beïnvloedt, ofwel zijn we een factor met impact op het functioneren van de Vlaamse overheid. We hebben in 2009 reeds getoond dat AgO de uitdaging oppakt. Bij elke vraag naar ondersteuning streven we ernaar om langetermijneffecten te verankeren. We zijn er dan ook van overtuigd dat er voor AgO een rol is weggelegd.'

Wat zouden jullie graag in het AgO-jaarverslag 2010 lezen?

Van Nerum: 'Dat klanten over AgO zeggen dat we een duidelijke meerwaarde betekenen voor de Vlaamse overheid.'

De Weirdt: 'Dat onze klanten weten dat we onze beloftes nakomen, dat we doen wat we zeggen.'

En wat is de visie voor de Vlaamse overheid?

Van Nerum: 'Een overheid die ook moeilijke problemen oplost en haar verantwoordelijkheid opneemt.'

De Weirdt: 'Een efficiënte en effectieve overheid, alert, moedig en innovatief. En ... waar het goed is om werken.'

Contact: Herwig.Vannerum@bz.vlaanderen.be
Willy.Dewirdt@bz.vlaanderen.be

Inhoud

Woord vooraf	2
Inleiding.....	5
HOOFDSTUK I	
Organisatieontwikkeling.....	9
HOOFDSTUK II	
Ontwikkeling en inzetbaarheid.....	15
HOOFDSTUK III	
Innovatie	23
HOOFDSTUK IV	
Prestatiemanagement.....	29
HOOFDSTUK V	
Duurzaam werkgeverschap.....	35
HOOFDSTUK VI	
Personeelsbeheersysteem Vlimpers	41
HOOFDSTUK VII	
Sociale Dienst.....	49
HOOFDSTUK VIII	
Interne werking.....	53
BIJLAGEN	59



Hoofdstuk I

Organisatieontwikkeling

Organisatieontwikkeling is het permanent afstemmen van doelen, structuur, taken, processen, functies en competenties op de uitdagingen waar een organisatie voor staat.

AgO wil voor de managers een belangrijke partner zijn in de organisatieontwikkeling. Dit houdt in dat we samenwerken met de organisaties van de Vlaamse overheid om hun structuren, taken, processen, functies en competenties op elkaar af te stemmen.

AgO biedt aan de Vlaamse overheidsmanagers concreet hulp bij vragen als:

- Hoe kom ik tot een gedragen missie, visie en strategie?
- Hoe vertaal ik dit naar operationele doelstellingen, efficiënte processen en goed gedefinieerde projecten?
- Wat zijn de personeelsbehoeften en hoe vat ik die in een personeelsplan?
- Hoe breng ik de risico's m.b.t. de kritische processen in kaart?
- Hoe zet ik een verandertraject op en hoe implementeer ik dit concreet?
- Hoe geraken mijn mensen aan goede, actuele functiebeschrijvingen?



*Marleen Roggeman, consultant
organisatieontwikkeling*

*Onze klanten helpen om zelf aan
de slag te gaan*

'AgO reikt in het domein van organisatieontwikkeling naast een consultancy-aanbod steeds meer instrumenten aan die klanten helpen om zelf aan de slag te gaan. Ook de informatie die beschikbaar is op de nieuwe website en intensieve en praktijkgerichte trainingen huldigen mee deze filosofie', zegt consultant in organisatieontwikkeling Marleen Roggeman.

Waar is er het meeste vraag naar?

'In een aantal entiteiten deed AgO intensieve consultancy voor de opmaak van personeelsplannen. We verwachten dat deze vraag nog gaat toenemen onder druk van de focus die er in de Vlaamse overheid is op 'effectiviteit en efficiëntie'. Daarom plannen we voor de toekomst een ander type van ondersteuning, zodat de entiteiten gemakkelijker zelf aan de slag kunnen. In het voorjaar van 2010 starten we met een tweedaagse praktijkgerichte training personeelsplanning waarin deelnemers een methodiek en instrumentarium mee krijgen om zelf personeelsplannen voor hun entiteit op te maken. Dit kan eventueel aangevuld worden met tweedelijnsbegeleiding door AgO-consultants.

Ook de vraag naar ondersteuning bij risicoanalyses op processen en doelstellingen zit nog altijd in de lift. Ook hier begeleidt AgO de risicoanalyses zelf, maar we proberen hoe langer hoe meer de kennis over te brengen naar de lokale medewerkers voor Personeel en Organisatie (P&O-ers), aan de hand van concrete risicoanalyses in hun entiteit. Onze ervaringen met de kennisoverdracht op het vlak van

risicoanalyses was in 2009 zeer positief, dus die aanpak werkt.'

Waren er nieuwe soorten vragen voor ondersteuning in 2009?

'Nieuw waren projecten waar verandermanagement mee gepaard ging. Een proces of een dienstverlening werd bijvoorbeeld hertekend en AgO zorgde nadien ook voor ondersteuning bij de implementatie, gekoppeld aan een 'verandertraject'.

Een andere innovatie was de opmaak van een HR-beleidsplan. Daarbij vertrekken we van de globale strategie van de organisatie om verder te komen tot HR-doelstellingen en -acties.'

Hoe loopt het met de activiteiten op het vlak van de 'functiefamilies', toch één van de speerpunten in de AgO-consultancy?

'De 15 functiefamilies van de Vlaamse overheid clusteren en beschrijven functies die op meerdere plaatsen in de Vlaamse overheid voorkomen. Dit schept inhoudelijke transparantie en structuur in de veelheid van functies die de Vlaamse overheid rijk is en biedt bovendien een gemeenschappelijke taal over de organisaties heen.

Speciale aandacht ging in 2009 naar projecten met als doel de functiefamilies te gebruiken voor het uittekenen van loopbanen binnen een entiteit. Tevens bereidden we een eerste bijsturing van de functiefamilies voor op basis van onze praktijkervaring. Het raamwerk bleef overeind; er komen geen families bij. De praktijk leert dat ze minstens tachtig procent van de bestaande functies binnen de Vlaamse overheid vatten. De wijzigingen zitten vooral in de niveaus binnen de functiefamilies. We introduceerden aanvullende niveaus, herpositioneerden bestaande niveaus of stelden de beschrijving scherper. Doel is om nog beter de realiteit van de functies op de werkvloer te vatten. Het bijgestuurde kader wordt in het voorjaar 2010 geïmplementeerd.'

Contact: Marleen.Roggeman@bz.vlaanderen.be

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

Klanten getuigen

AgO helpt de entiteiten van de Vlaamse overheid met hun personeelsbeleid. Naast de kennis van zaken zien zij ook de neutraliteit en ongebondenheid van het agentschap als een belangrijke troef.

A. Agentschap Ondernemen

Fundamenten leggen voor objectieve bevorderingen



Bernard De Potter, administrateur-generaal

In juli 2009 werden het Vlaams Agentschap Ondernemen (VLAO) en het Agentschap Economie officieel geïntegreerd tot het Agentschap Ondernemen. De managementstructuur werd uitgetekend, evenals de functiebeschrijvingen voor de topfuncties. Een volgende fase in de integratie was de opmaak van de functiebeschrijvingen voor de onderliggende structuur. Vooraf moesten functiebeschrijvingen opgemaakt worden voor bevorderingsprocedures binnen de verschillende graden.

Bernard De Potter, administrateur-generaal van het Agentschap Ondernemen, wenste de discussie over bevorderingen objectief te voeren. Hij deed beroep op AgO om met behulp van de 'functiefamilies Vlaamse overheid' een objectief overzicht te maken van de functies en de doorgroeimogelijkheden binnen het agentschap.

'Omdat dit project vertrok van een eerste strategische oefening die we met Hay Group deden, werkten AgO en Hay Group aanvankelijk samen. In een eerste verkennende ronde zaten de consultants samen met onze afdelingshoofden en de provinciale directeurs, om een beeld te krijgen van de functies binnen onze organisatie en een inzicht te verwerven in de noden en behoeften in de verschillende deelentiteiten. Vervolgens werd een stappenplan gemaakt voor het verdere project waarbij AgO het vanaf dan alleen opnam.

Het eerste overzicht van functies was de basis voor verdere interviews met leidinggevenden. De functies van het Agentschap Ondernemen werden binnen het raamwerk van de functiefamilies geplaatst en in een functiefamilieniveau ondergebracht. Dankzij dit overzicht kunnen leidinggevenden gefundeerde voorstellen doen voor bevorderingen in hun afdeling.

Eventuele bevorderingen pasten binnen de langetermijnstrategie van het Agentschap Ondernemen. Daarom was het belangrijk om niet alleen te kijken naar de huidige situatie, maar bevorderingen vooral in het licht van een toekomstige situatie te beoordelen. In een workshop met de provinciale directeurs werden de toekomstige rollen in de provinciale directies uitgetekend. Dit stelt ons in staat om in de toekomst de functies en functieniveaus binnen de provinciale directies meer op elkaar af te stemmen, waar er nu toch nog grote onderlinge verschillen zijn.

Dankzij deze oefening kon het directiecomité een concreet voorstel voor bevorderingen uitwerken.'

Contact: Bernard.Depotter@agentschapondernemen.be

B. Agentschap voor Facilitair Management

Neutrale rol bij gevoelige personeelsmateries



Kristel Gevaert, administrateur-generaal

‘In het kader van een geplande herstructurering deed het Agentschap voor Facilitair Management (AFM) beroep op AgO, om de koppeling te maken tussen de gewenste structuur, de processen en het personeelsplan’, zegt Kristel Gevaert, administrateur-generaal.

‘AgO bleek de juiste keuze als partner. Het agentschap heeft het sterke voordeel de overheidscontext goed te kennen. Tegelijk kan het zeer flexibel inspelen op de noden van onze organisatie binnen een zeer kort tijdsbestek. Een bijkomende troef is de neutrale rol die AgO inneemt bij gevoelige personeelsmateries. Bijvoorbeeld ook wanneer er toelichting is aan directieleden en vakbondsorganisaties.

AgO werkt resultaatgericht, levert de gevraagde output en neemt geregeld de positie in van objectieve partner om bepaalde overwegingen te toetsen.

Door de hulp van AgO is er op korte tijd een inschatting gemaakt van de huidige taakin-vulling van elk personeelslid. De overgang naar de nieuwe structuur en de inschatting van de daarbij horende personeelsbehoefte werden hierdoor vereenvoudigd en objectiveerbaar. De bespreking en validatie van de verzamelde resultaten gebeurden via twee workshops met de directie.

De samenwerking is zeer constructief en professioneel verlopen. Deze kosteloze samenwerking maakte ons duidelijk wat AgO te bieden heeft. Het agentschap heeft heel wat troeven in vergelijking met externe consultingbureaus.’

Contact: Kristel.Gevaert@bz.vlaanderen.be





Hoofdstuk II

Ontwikkeling en inzetbaarheid

'Vergrijzing', 'oorlog om talent', 'efficiëntie en effectiviteit', een toenemende vraag naar ontwikkeling en een 'duurzaam personeelsbeleid', ... Om al deze uitdagingen van vandaag en morgen aan te pakken moet een organisatie in beweging blijven en investeren in polyvalente en gemotiveerde medewerkers die inzetbaar zijn en blijven.

Het antwoord op deze uitdaging is een leercultuur installeren: zowel op individueel als op organisatieniveau. AgO wil daarin een partner zijn van de entiteiten van de Vlaamse overheid. Het ondersteunt management en individu door krachtige leerinstrumenten te ontwikkelen en verschillende leervormen te presenteren.



*Stephan Marchant,
loopbaanadviseur*

Inzetten op nieuwe leervormen

'AgO focust steeds meer op leren door te doen en zelf te ervaren, dan op louter mensen te laten luisteren in de klas', zegt loopbaanadviseur Stephan Marchant. 'In 2009 had deze nieuwe visie al een duidelijke impact op het vormingsaanbod. Er moeten immers andere leervormen voor ingezet worden dan om (klassikaal) kennis te verwerven. Het AgO-aanbod omvat tegenwoordig dan ook een rijke mix aan leervormen: klassikale opleidingen, wissel-leren, begeleide zelfstudie, leernetwerken, e-learning en coaching.'

Hoe loopt de vernieuwingsbeweging? Waar liggen de concrete accenten?

'In 2009 werd het open vormingsaanbod grondig onder de loep genomen. We vernieuwen geleidelijk aan en hebben het afgelopen jaar een aantal pilootprojecten opgezet, met vooral aandacht voor nieuwe leervormen. Zo was er onder andere een meer doe-gerichte aanpak voor leidinggevend midden- en lager kader. Door middel van praktijkgerichte oefeningen kregen de deelnemers niet alleen een beter inzicht in wie ze zijn als leidinggevende, ze keerden ook terug naar hun dienst met het gevoel dat ze met het geleerde aan de slag konden.

Een nieuwe klemtoon is ook dat we de rol van inhoudelijke experts binnen de verschillende entiteiten van de administratie willen erkennen en versterken. Zij bezitten niet alleen de vakinhoudelijke kennis (bijvoorbeeld op vlak van overheidsopdrachten, wetgevingsleer, overheidsfinanciën, ...), maar ze moeten naar ons aanvoelen ook verantwoordelijkheid opnemen voor de verspreiding van die kennis. Opleidingen die in lijn met deze nieuwe visie werden

opgezet met lesgevers van de afdeling Overheidsopdrachten, de dienst Wetsmatiging en het departement Financiën en Begroting tonen de waarde van deze werkwijze.'

Ook in het aanbod 'loopbaanontwikkeling' zijn verschuivingen aan de gang?

'Eind 2009 besliste AgO om vooral groepsinitiatieven voor loopbaanontwikkeling binnen de Vlaamse overheid te gaan stimuleren, in plaats van te blijven focussen op individuele trajecten. Daarvoor bestaat immers buiten de Vlaamse overheid al een ruim aanbod dat voor elkeen toegankelijk is, terwijl wij met onze werking vooral ook de groepsdynamiek willen gaan stimuleren.

De workshop 'Zin om te groeien in je job? Samen aan de slag met het loopbaanwerkboek' is gratis toegankelijk voor alle medewerkers van de Vlaamse overheid. Personeelsleden kunnen in groep op een gestructureerde manier nadenken over hun werk en hun loopbaan. Op het einde van het traject wordt een aanzet tot een actieplan opgemaakt. Dit biedt meteen een concrete invulling van de ontwikkelingsgerichte doelstellingen die medewerkers jaarlijks opgeven in de PLOEG-gesprekken.'

Een leervorm die al een paar jaar effectief blijkt om individueel leren en organisatieleren aan elkaar te koppelen is wissel-leren?

'Inderdaad. Hierbij gaan medewerkers tijdelijk bij andere organisaties werken om er oplossingen en antwoorden te verkennen die een meerwaarde zijn voor de eigen entiteit. Voor de derde editie kreeg AgO 15 projecten binnen. De selectiecommissie koos hieruit de 13 projecten die een toelage kregen. Het totaalbedrag van de toelagen bedraagt 165.000 euro.

Dat wissel-leren een effectieve leervorm is, blijkt onder andere bij het Vlaams Parlement. Het Algemeen Secretariaat van het Vlaams Parlement bood zijn beleidsmedewerkers en operationele ambtenaren in 2009 de kans om via korte stages te ervaren hoe andere organisaties werken. Daarbij ging het zowel om overheidsorganisaties als lokale overheden en privé-organisaties. Op die manier konden parlementaire ambtenaren in de praktijk leren op het vlak van kwaliteitsvolle en innovatieve dienstverlening, en inzicht verwerven in de werkcontext van de betrokken partner. Verschillende parlementaire ambtenaren draaiden gedurende twee tot vijf

dagen als stagiair mee in de periode vanaf april tot einde 2009.'

AgO gebruikt de website steeds meer?

'Eén van de initiatieven om entiteiten te professionaliseren is een overkoepelende dienstverlening via onze website over leren en ontwikkelen. Hier kunnen leidinggevendenden, personeelsleden en de verantwoordelijken voor Personeel en Organisatie (P&O) informatie vinden die hen helpt in hun eigen rol inzake leren en ontwikkelen. De verzameling van aangeboden ontwikkelinitiatieven, artikels en instrumenten moet bijdragen tot de professionalisering van leren en ontwikkelen binnen de Vlaamse overheid. Maar AgO wil verdergaan en actief werken aan het delen en creëren van kennis, inspireren en een forum bieden.'

Er bestaat ook een ontwikkelatelier?

'In 2009 openden we inderdaad een ontwikkelatelierruimte in het Boudewijngebouw, met een leeshoek en bibliotheek, een webomgeving met relevante links, een infotheek met brochures, instrumenten en spelen over leren en ontwikkelen. Iedere maandag- en donderdagmiddag is er een AgO-medewerker aanwezig om bezoekers te informeren, adviseren en inspireren. Het ontwikkelatelier is een laagdrempelig initiatief om leren en ontwikkelen bereikbaar te maken voor heel de Vlaamse overheid, maar ook voor geïnteresseerden van buiten de Vlaamse overheid.'

'AgO stimuleert voortaan vooral groepsinitiatieven voor loopbaanontwikkeling.'

'Teams kunnen het ontwikkelatelier gebruiken om bijvoorbeeld één van de daar beschikbare spelen uit te testen. De Management Ondersteunende Dienst (MOD) van het beleidsdomein Bestuurszaken testte er bijvoorbeeld het 'klantenspel' uit en gebruikte het spel nadien bij een teamactiviteit over klantvriendelijkheid.

Het ontwikkelatelier stelt ook alle 'doe-het-zelf'-instrumenten van AgO ter beschikking. Die instrumenten werden door ons team ontwikkeling en inzetbaarheid uitgewerkt ten behoeve van leidinggevendenden en personeelsleden om concreet werk te maken van leren en ontwikkelen. Zo biedt het loopbaanwerkboek aan personeelsleden van de Vlaamse overheid de kans om zelfstandig hun competenties

en hun zelfsturend vermogen te ontwikkelen. Medewerkers worden gestimuleerd tot gesprekken met hun leidinggevendende, interne experts, hun collega's, de partner enz. Daarnaast werd ook een talentenwerkboek ontwikkeld. Dit is een instrument voor medewerkers om hun talent te ontwikkelen, maar eveneens een doe-boek dat leidinggevendenden ondersteunt om talenten van medewerkers te ontdekken en in te zetten ten behoeve van de organisatie-doelstellingen.'

Hoe ziet 2010 eruit?

'We zetten nog meer in op effect. Zo zijn we volop aan het experimenteren met leerengagement: deelnemers moeten zich duidelijk engageren, leren is niet vrijblijvend. Wie een opleiding volgt, moet het volle pond geven: deelnemen aan de volledige opleiding, inclusief de opdrachten, duidelijke leerdoelen bepalen en bespreken met zijn of haar manager. Dat passen we nu toe voor alle opleidingen voor leidinggevendenden.

De vraag naar efficiëntie en effectiviteit zorgt er bovendien voor dat we nog scherper gaan focussen op competentieontwikkeling.'

En voor de langere termijn?

'Het College van Ambtenaren-Generaal (CAG) is vragende partij voor een visie op leren en ontwikkelen binnen de Vlaamse overheid. Het departement Bestuurszaken is trekker voor deze visieontwikkeling op middellange termijn, met inbreng van P&O'ers uit de praktijk. Ook AgO draagt hiertoe bij.'

Contact: Stephan.Marchant@bz.vlaanderen.be

Website: <http://www.agoweb.be//ontwikkelingen-inzetbaarheid/index.aspx?mId=80>

Ontwikkelatelier:
Boudewijngebouw, lokaal 2B36

Het atelier is elke maandag en donderdag open, van 12.30 tot 13.30 uur. Tijdens de schoolvakanties dient u vooraf een afspraak te maken.

Tel: 02 553 60 69

E-mail: loopbaanontwikkeling@vlaanderen.be

Website: <http://www.vlaanderen.be/loopbaanontwikkeling>



*Mieke Stappaerts,
directeur-generaal, Coach*

*Coaching als hefboom voor een
gezonde bedrijfscultuur*

‘Wil men echt een doorbraak naar meer efficiëntie en effectiviteit dan is ook investeren in een meer mensgerichte aanpak noodzakelijk’, meent coach Mieke Stappaerts. ‘Daarbij moet het evenwicht tussen het hoofd, het hart en de handen (de drie H’s) in ere worden hersteld.’

Kun je wat meer uitleg geven over de drie H’s?

‘In een gezonde bedrijfscultuur wordt de totale mens aangesproken: het Hoofd (weten, kennen, analyseren), het Hart (motivatie, wil, betrokkenheid, beleving, gevoel, intuïtie) en de Handen (actie, oefening, daad, hand-eling).

Met denken en mooie voornemens alleen kom je niet waar je wil zijn. Je hebt motivatie, bezieling nodig om in beweging te komen en actie te voeren.

‘Coaching is in essentie het uitlokken en begeleiden van leren en ontwikkelen: leren van vaardigheden, verwerven van attitudes, relationeel leren, anders leren kijken, Dit kan maar werken als de totale beleving van iemand aan bod kan komen, met andere woorden als er een harmonisch samenspel is tussen de drie H’s.

Aandacht voor de drie H’s zit als het ware ingebakken in elk facet van een coachingsgesprek én komt ook in de opbouw van een gesprek tot uiting: het doel helder formuleren, de bestaande situatie analyseren, hulpbronnen voor verandering detecteren, verschillende opties aftasten en tot slot de wil formuleren om tot actie over te gaan.

Ervaring leert dat coaching bijdraagt tot een meer harmonisch en efficiënter functioneren van diegene die gecoacht wordt en indirect ook van diens omgeving.’

Welke uitdagingen zie je op het vlak van coaching in de Vlaamse overheid?

‘De toenemende druk om op korte termijn resultaten te boeken enerzijds en de besparingen op personeelskredieten anderzijds maakt dat ruimte vrijmaken om te investeren in medewerkers vaak onder druk komt. Er kan nochtans geen organisatietransformatie komen zonder persoonlijke transformatie. Willen we een gezonder bedrijfscultuur, dan is het nodig om te durven kiezen voor investeren in het begeleiden van leidinggevend en medewerkers.

Het is hoopvol vast te stellen dat in verschillende organisaties de aandacht voor coaching en coachende vaardigheden meer en meer onder de aandacht komt. Het gaat hierbij vaak om persoonlijke initiatieven. Deze meer kenbaar maken en een ruimer draagvlak creëren voor een meer menselijke aanpak komt individu en organisatie ten goede.’

‘Er kan geen organisatietransformatie komen zonder persoonlijke transformatie.’

Wie maakt er zoal gebruik van het individuele coachingaanbod?

‘In 2009 hebben zich 50 nieuwe coachees aangeboden. Hiermee stond eind 2009 de teller op een totaal van 154 gecoachte collega’s.

Vrouwen zijn met 63% het meest vertegenwoordigd. Bij de vrouwen hoort 80% tot niveau A, bij de mannen is dat 84%. Het lijnmanagement vertegenwoordigt 16% van het totaal.

40% van de coachees is tussen 40 en 50 jaar, 30% is tussen 30 en 40 jaar en bijna een kwart is ouder dan 50.

De leeftijd bij de vrouwen ligt lager dan bij de mannen. 39% van de vrouwen is jonger dan 40 en 20% is ouder dan 50. Bij de mannen is dat respectievelijk 32% en 28%.

Nagenoeg 23% van de vragen komen uit buitendiensten; 87% van de coachees behoren tot het ministerie. Ook collega’s van wetenschappelijke instellingen en het parlement vonden de weg naar de interne coaching.’

'Met denken en mooie voornemens alleen kom je niet waar je wil zijn. Je hebt motivatie, bezieling nodig om in beweging te komen en actie te voeren.'

Welke vragen komen er zoal aan bod?

'Vaak zijn er meerdere uitdagingen waarom iemand een gesprek aanvraagt. Toch kunnen we een onderscheid maken, ingedeeld naar de hoofdvraag van de coachee. Bij niveau N en N-1 gaan de vragen hoofdzakelijk rond leidinggeven. Bij niveau A2 is dit beperkt tot 23%, bij niveau A1 gaat het om 40%. In totaal gaat 42% van de vragen over leidinggeven. Een derde van de vragen heeft betrekking op het verbeteren en optimaliseren van het functioneren. Dit ligt proportioneel het hoogst bij A2-functies (65% van totaal); bij A1-functies bereikt dit 37%, bij de overige 24%. Een kwart van de vragen vloeit

voort uit een ontevreden of problematische situatie. Vrouwen geven iets meer aan dat de situatie problematisch is. Dit soort vragen is ook meer terug te vinden bij de lagere niveaus.'

Hoe staat het met de interesse voor de opleiding van coachende vaardigheden?

'De opleiding coachende vaardigheden voor leidinggevendenden blijft een van de best scorende interne opleidingen, zowel in aantal deelnemers als in tevredenheid over de aanpak en de bruikbaarheid op de werkvloer.

In 2009 werden 3 sessies van elk 2 keer 2 opleidingsdagen georganiseerd. Het aantal inschrijvingen is beperkt tot 12 deelnemers per groep. In totaal hebben er nu al ruim honderd leidinggevendenden de opleiding gevolgd.'

Contact: Mieke.Stappaerts@bz.vlaanderen.be

Klanten getuigen

AgO legt voor loopbaanontwikkeling de klemtoon op groepsinitiatieven. De klanten vinden de aangereikte instrumenten en methodes doeltreffend.

A. GO! Onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap

Nieuwe stap in loopbaan dankzij AgO-werkboek



Helena De Clercq, afdelingshoofd

Helena De Clercq, afdelingshoofd bij GO!, liet zich inspireren door het loopbaanwerkboek.

'Het loopbaanwerkboek van AgO was een nuttig werkinstrument om inzicht te krijgen in mijn eigen loopbaanwensen. Door het boek te doorlopen, heb ik op een gestructureerde manier nagedacht over de stappen die ik graag wil zetten in mijn loopbaan en of die wensen realistisch zijn. Door alles neer te schrijven en te combineren, kreeg ik echt een werkdocument voor mezelf. Ik heb intussen een nieuwe stap in mijn loopbaan gezet en ga binnenkort mijn notities doornemen om te kijken of ik deze stap realistisch heb ingeschat en waar ik nog moet bijsturen.

Ik heb het boek aangeraden aan vrienden en collega's die ook actief over hun loopbaan wilden denken.'

Contact: Helena.De.Clercq@g-o.be

B. KU Leuven

Werkboek helpt talent ontdekken



Filip Dochy, professor

Professor Filip Dochy van het Centrum voor Professionele Opleiding en Ontwikkeling en Levenslang Leren van de KU Leuven gebruikte het talentenwerkboek van AgO tijdens een teamactiviteit.

‘Tijdens het teambuildingweekend van onze onderzoeksgroep gebruikten we het talentenwerkboek als leidraad voor een avondvullende sessie. Het werkboek geeft een aantal excellente oefeningen om snel in een animerende discussie te komen over elkaars talenten. Met een selectie van de oefeningen gingen we aan de slag in groepen van vier. Verbazingwekkend vonden we aan het einde van de avond zowel bekende als heel wat nieuwe talenten van collega’s. De oefening werd ook ervaren als teambuilding waarin medewerkers elkaar beter leren kennen. Een echte aanrader voor elke organisatie.’

Contact: Filip.Dochy@ped.kuleuven.be

C. Departement Onderwijs

Constructieve teamcultuur tot stand brengen



Micheline Scheys, projectleider

Bij de afdeling Strategische Beleidsondersteuning van het Departement Onderwijs werd een project opgezet voor competentieontwikkeling op teamniveau. Doel was een overlegstructuur inbouwen en een constructieve teamcultuur realiseren, waar individuen informeel kennis uitwisselen en feedback geven. Individuele doelstellingen moesten gekoppeld worden aan team- en organisatiedoelstellingen.

Micheline Scheys, projectleider Strategisch onderwijs- en vormingsbeleid, departement onderwijs:

‘De initiatieven die we doorheen het hele traject hebben ondernomen, hebben geleid tot een grotere betrokkenheid van iedereen bij het reilen en zeilen van de afdeling en het departement, onder andere door mee na te denken over de missie. Door stil te staan bij de huidige overlegstructuur, is er een groter bewustzijn gegroeid over de wijze waarop vergaderd en overlegd wordt.

Tijdens de stafvergaderingen zelf merk ik positievere attitudes, een minder defensieve reflex en actievere deelname aan discussies vanwege personeelsleden. Ik ben ervan overtuigd dat er door dit project een grotere bereidheid bij de personeelsleden is ontstaan om aan activiteiten deel te nemen met betrekking tot de werking van de afdeling. Ook de drempelvrees voor ‘alternatieve werkvormen’ is, denk ik, verminderd.

Ook na dit project ben ik zeker nog van plan een beroep te doen op de dienstverlening van AgO. We hebben al de eerste stappen gezet om ook op het niveau van het volledige departement Onderwijs en Vorming een beroep te doen op AgO, namelijk bij het uitwerken van een HRM-visie. Tevens zien we AgO bij de verdere uitvoering van het competentie management binnen de afdeling Strategische Beleidsondersteuning zeker functioneren als een belangrijk klankbord.’

Contact: Micheline.Scheys@ond.vlaanderen.be

D. Agentschap voor Facilitair Management

Nieuwe kansen voor catering- en schoonmaakpersoneel



Nancy Herwegh, HRM-verantwoordelijke

‘Veel personeelsleden van het Agentschap voor Facilitair Management (AFM) zijn geslaagd voor de generieke testen niveau D en C. Het merendeel van hen werkt momenteel in de catering en de schoonmaak en heeft weinig voeling met administratieve functies. Wij wilden hen de mogelijkheid bieden om een soort coaching- en opleidingstraject te volgen, volledig op hun maat’, aldus Nancy Herwegh, HRM-verantwoordelijke.

‘Immers, voor AFM resulteren de generieke proeven niet alleen in enkele statutaire benoemingen, wij wilden deze kans ook aangrijpen om alle geslaagden individueel te ondersteunen in hun zoektocht naar een ideale loopbaan. Daarbij kwamen we al snel uit bij het loopbaantraject van AgO, dat volledig aangepast werd aan de specifieke noden van deze doelgroep.’

‘De personeelsleden volgden op vrijwillige basis twee workshops. De eerste workshop ging in op de manier waarop de deelnemers hun huidige job ervaren en wat zij verlangen in hun ideale job. Ze gingen ook op zoek naar de dingen die hen motiveren, in hun job én in hun privé-leven. Na de eerste workshop werd door de leidinggevenden van AFM een perspectiefgesprek gepland met elke deelnemer.

Tijdens de tweede workshop maakte men samen met de begeleiders een IOP (Individueel Ontwikkelplan) op, dat nadien weer met de leidinggevende besproken werd. Dit IOP wordt daarenboven opgevolgd door het team Personeelsbeheer van AFM, zowel inhoudelijk als budgettair.

Om dit project te laten slagen, is de inbreng en betrokkenheid van de leidinggevenden van cruciaal belang. Daarom werd de communicatie over dit traject steeds door hen persoonlijk verzorgd. Ook het perspectiefgesprek en de bespreking van het IOP werd zeer intensief door de leidinggevenden begeleid, nadat zij zelf een opleiding gevolgd hadden. Zo wordt het project echt gedragen, zowel door de deelnemers als door de leidinggevenden AFM.

In totaal schreven 105 personeelsleden van de 267 geslaagden zich in voor dit loopbaantraject. De eerste workshops zijn volledig afgerond en de commentaren liegen er niet om. Meer dan 95 procent van de deelnemers is heel erg tevreden over de persoonlijke begeleiding. Ze leren zichzelf en hun ambities kennen en hebben zicht gekregen op wat zij belangrijk vinden in hun job. Ook de leidinggevenden zijn uiterst tevreden.’

Contact: Nancy.Herwegh@bz.vlaanderen.be



Hoofdstuk III

Innovatie

AgO wil steeds meer een voortrekkersrol gaan opnemen om innovatie binnen de Vlaamse overheid mee te stimuleren. AgO ontwikkelt jaarlijks zelf al een aantal vernieuwende instrumenten/initiatieven om mee aan de kar te trekken.

De meest opvallende instrumenten die totnogtoe werden uitgewerkt zijn de Innovatieprijs Spits, het uitwisselprogramma Wissel-Leren en 'KNOOP'.

AgO wil in de komende jaren nog sterker gaan inzetten op innovatie. Het trekt innovatie ook door in heel zijn aanpak en werking.

AgO stimuleert binnen het innovatiethema verder ook een 'open overheid'. Dit houdt in dat de overheid niet in de plaats denkt van wie ze dient en bestuurt, maar luistert naar de verschillende belanghebbenden. Via een uitgebreid bevraginginstrumentarium helpt AgO de managers van de Vlaamse overheid de vinger aan de pols te houden met de maatschappij.



Falke Meyers, P&O-adviseur
Spits belooft innovatie

Voor de tweede keer organiseerde AgO in 2009 Spits, de Innovatieprijs van de Vlaamse overheid. P&O-adviseur Falke Meyers merkt dat veel vernieuwing van onderuit komt.

De prijs werd in het leven geroepen door minister van Bestuurszaken Geert Bourgeois, om innovatieve initiatieven in de Vlaamse overheid zichtbaar te maken. Vernieuwers krijgen hierdoor een steuntje in de rug en hun voorbeelden kunnen weer anderen inspireren. De winnaars ontvingen naast de Spitsstroofe een cheque van 2.500 euro voor een teamactiviteit. De winnaars van de editie 2009 werden midden februari tijdens het Innovatiefestival bekendgemaakt.

Hoe verliep Spits 2009?

'Er werden 37 projecten ingediend, verspreid over 10 van de 13 beleidsdomeinen. Innovatie zit dus mooi verdeeld in de organisatie. De projecten laten zien dat innovatie niet altijd groots en hoogtechnologisch moet zijn. Klantgerichtheid en samenwerking, ook buiten het eigen team, de eigen afdeling of zelfs het beleidsdomein, staan duidelijk centraal. Ook de idee van 'meer doen met minder' wordt duidelijk meegenomen.'

Wat viel op aan de inzendingen?

'Heel wat innovatie komt van onderuit. Van bij mensen die een goed idee of een passie hebben en een manier vinden om die idee of passie in actie om te zetten. Het gaat dus zeker niet altijd over grote vooraf geplande en gestructureerde, van bovenaf opgelegde projecten.'

Contact: Falke.Meyers@bz.vlaanderen.be

Spits 2009 in cijfers

37 inzendingen
10 beleidsdomeinen
12 laureaten
3 winnaars

De winnaars

Het **Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek** experimenteerde met scenariorapportering: een tijdmachine om de effecten op de natuur zichtbaar te maken van beslissingen die nu genomen worden. De uitwerking van het model gebeurde met partners binnen en buiten de overheid en over de beleidsdomeinen heen. Het model rekent beleidskeuzes uit op de langere termijn en maakt ze zichtbaar in een kaart van Vlaanderen. Dat levert meer geïnformeerde beleidskeuzes op. Het beleid wordt zo transparanter voor de burger.

De collega's van het team Verkeersparameters van het **Agentschap Wegen en Verkeer** verbeterden een bestaand meetinstrument: de telslang, een eenvoudig instrument voor verkeerstellingen. Door de grote inzet van medewerkers op de baan en door praktische experimenten in combinatie met studiewerk werden de toepassingsmogelijkheden uitgebreid. Er werd gewerkt zonder extra budgetten, met veel aandacht voor een win-win samenwerkingsmodel met externen. De nieuwe werkwijze werd zelfs gepatenteerd.

De afdeling Kennisbeheer van het **departement Economie, Wetenschap en Innovatie** ontsluit onderzoeksinformatie via de nieuwe portaal-site FRIS. Dit is een gebruiksvriendelijke portaal-site die actuele onderzoeksinformatie toegankelijk maakt voor de overheid, maar ook voor onderzoeksinstituten, bedrijven en burgers. Zo levert FRIS een bijdrage tot de kennis-economie en stimuleert het innovatie. Onderzoekers sparen tijd door minder administratieve last. De complexiteit van het project wordt beheerst via programmamanagement.

Innovatieve praktijken gebundeld

De deelnemende projecten werden gebundeld in de overzichtspublicatie Spits 2009. Innovatieve praktijken binnen de Vlaamse overheid. Een beeld'. Om een exemplaar aan te vragen: stuur een mail met uw naam en het leveradres naar vorming@vlaanderen.be met de vermelding 'Publicatie Spits 2009'.



*Hilde Robbeets, P&O-adviseur
AgO helpt knopen ontwarren*

Problemen zijn er om op te lossen, dat is de essentie van het AgO-project KNOOP. AgO wil immers bijdragen tot een efficiënte overheid waar iedereen, op elk niveau, probleemoplossend de handen uit de mouwen steekt. P&O-adviseur Hilde Robbeets vertelt.

Wat is KNOOP?

'Elke organisatie heeft problemen die al jaren bestaan, waar iedereen weet van heeft en die maar niet opgelost raken. Dat duidt erop dat ze niet op te lossen zijn volgens bestaande recepten, dat er een innovatieve aanpak nodig is. Daarom ontwikkelde AgO het project KNOOP voor de personeelsleden in (administratief) ondersteunende functies. KNOOP staat voor Krachtige Nieuwe Oplossingen voor Oude Problemen.'

Wat gebeurde er concreet in 2009?

'Op 30 april 2009 gaven we de aftrap met de KNOOP-startdag onder de titel 'Talent in actie'. Honderdzestig personeelsleden van de Vlaamse overheid namen deel. Er werden heel wat knopen geïdentificeerd en twee KNOOP-projecten werden opgestart. Een eerste projectteam zoekt een oplossing om efficiënter te werken met het digitaal zaalreservatiesysteem van de Vlaamse overheid. Een tweede zoekt oplossingen om snel externe locaties te vinden bij de organisatie van activiteiten.'

Wat zijn de plannen voor 2010?

'We gaan KNOOP verder ontwikkelen. We willen een forum bieden waar personeelsleden in ondersteunende functies Knopen bespreekbaar maken en samen met collega's uit andere entiteiten op zoek gaan naar bruikbare oplossingen.'

Waar zit de 'KNOOP'?

'Een probleem waar zowat alle entiteiten mee kampen is de zoektocht naar een geschikte locatie voor een externe activiteit. De Vlaamse overheid heeft zelf heel wat zalen, maar het is een hele klus om te weten welke, waar en waarvoor je ze kan gebruiken. Daarnaast bestaan er ook nog heel wat andere locaties die niet duur zijn en waarvan nergens een overzicht bestaat. Binnen de Vlaamse overheid wordt kennis en ervaring met locaties ook niet gedeeld.'

Contact: Hilde.Robbeets@bz.vlaanderen.be

Website: <http://www.agoweb.be//kwaliteiten-innovatie/knoop/index.aspx?mId=482>

Klant getuigt

Mieke Van Grimberge (Centrum voor Verkeerskunde) was begeleider voor het proberen te ontwarren van een KNOOP, namelijk: de moeilijkheid om snel externe locaties te vinden bij de organisatie van activiteiten.

Databank ontwart de KNOOP

Mieke Van Grimberge, Projectmedewerker



‘Ons team was samengesteld uit personeelsleden van verschillende entiteiten, waardoor we het probleem vanuit verschillende invalshoeken konden bekijken. Via creatieve sessies brachten we bijna alle aspecten van het probleem naar boven.

De KNOOP-groep zag al snel dat het probleem uit verschillende deelproblemen bestond. We hebben er één probleem uitgepikt en ondervonden dat de oplossing voor de hand lag. We konden verschillende gegevens van de locaties bijhouden in een databank die online bij te werken en te consulteren is.’

En is de KNOOP nu opgelost?

‘Het moeilijke punt in deze KNOOP bleek te liggen in het zoeken naar een manier om de databank te verkopen bij de doelgroep. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat deze databank gebruikt wordt?’

Hoewel er enkele bruikbare ideeën tussen zaten, kwam er uit de creatieve sessies niet onmiddellijk één super idee. We vertelden de deelnemers dat dit normaal was: niet elke creatieve sessie is even productief. Desondanks temperde dat wel enigszins het enthousiasme.’

Wat leerde je uit de KNOOP-sessies?

‘Ik leerde dat het probleem dieper ligt dan we in eerste instantie dachten. Een krachtige oplossing vinden is dikwijls niet de moeilijkheid; vaak ligt de oplossing zelfs voor de hand, zoals ook in ons project. De uitvoering is het knelpunt. We hebben behoefte aan een projectleider die op een hoger niveau invloed heeft en daar noodzakelijk leidend en bemiddelend werk doet, om een gedragen KNOOP-oplossing te bereiken.’

Wordt vervolgd in 2010

Contact: Mieke.Vangrimberge@mow.vlaanderen.be



TALENTENLIED VLAANSE
OVERHEID (U9)

① MELODIE: 'K HOU VAN U.

V.O: 'K HOU VAN U! HOU VAN MIJ!
HOU 'K VAN U?
SAMENWERKEN? ZIN?
EEN AVONTUUR MET U!

Personaal lid: GEEF ME EEN KUS (3X)
IK WORD EEN PRINS(ES). JA! DU!

∅: GEEF ME GEEN KUS (3X)
DAT WIL IK NIET. LAAT ME GERUST

② MELODIE: IK KAN GEEN KIKKER VAN DE KAN
AFDUWEN.

LEIDINGGEVEND
KAN
OOK
OF G
IS
EN
HET



Hoofdstuk IV

Prestatiemanagement

‘Voortdurend verbeteren’ is één van de waarden van de Vlaamse overheid. AgO ondersteunt deze waarde met zijn aanbod rond Prestatiemanagement. Prestatiemanagement is immers de manier waarop het management verbetering bewust en continu aanstuurt, waardoor de hele organisatie ervan doordrongen wordt.



Joris Elegeert, P&O-adviseur

Handen aan de
(elektronische) PLOEG

‘Prestatiemanagement is een essentieel onderdeel van het managementproces, waarbij de focus ligt op het continu verbeteren van de prestaties. Als leidinggevende formuleer je doelstellingen, je volgt ze op en stuurt bij. Dat doe je zowel op het niveau van de organisatie, als op het niveau van individuele prestaties. Het lijnmanagement in dat proces bijstaan is precies de opdracht van AgO’, vertelt P&O-adviseur Joris Elegeert.

Hoe pakt AgO het concreet aan?

‘Via projecten en ad hoc advies rond drie pijlers: het individueel niveau, het leidinggevende en de verbinding van die twee.

Op individueel niveau biedt AgO begeleiding bij de bekende PLOEG-cyclus: plannen, leidinggeven, opvolgen, evalueren, gewaardeerd worden; het proces dat elke medewerker van de Vlaamse administratie jaarlijks doorloopt.

Inzetten op PLOEG brengt op voor de organisatie. De langetermijneffecten bij een team blijken heel duidelijk uit de praktijk. Daarom is het belangrijk om PLOEG goed op te zetten. AgO helpt precies zijn klanten hierbij. In onze benadering is bijvoorbeeld ook een sessie voor de top een duidelijk pluspunt voor het welslagen van de PLOEG-cyclus in een organisatie. Daarin behandelen we vragen als: wat verwachten we van onze leidinggevend en van daaruit vertrekt het.’

Wat biedt AgO verder voor het leidinggevende niveau?

‘We hebben een uitgebreid aanbod rond ‘kwaliteitsvol leidinggeven’. Samen met onze klanten werken we opleidingstrajecten op maat uit. We staan de klant inhoudelijk bij en doen beroep op externen voor de eigenlijke opleiding. We ondersteunen de klant bij de selectie van de externe partner en volgen ook de kwaliteit van de dienstverlening op. Verder zit ook de bottom-up-evaluatie (BUE) in ons pakket. Daarin geven medewerkers feedback op het functioneren van hun leidinggevende, die daar dan uit kan leren en zichzelf verder verbeteren.’

De verbinding van het individuele en het leidinggevende niveau, wat is daar het aanbod?

‘We helpen organisaties om een doelstellingencascade op te zetten. In 2009 nam de vraag naar begeleiding bij de ontwikkeling hiervan opvallend toe. Mee onder invloed van Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA), groeit bij de Vlaamse overheid duidelijk het besef dat de doorstroming van strategische doelstellingen tot op het operationele en teamniveau een kritieke succesfactor is.’

‘Bij de opleidingen ligt de nadruk steeds meer op kunnen in plaats van kennen.’

Zijn er nog opvallende evoluties in 2009?

‘Er is duidelijk een groeiende behoefte aan elektronische ondersteuning van de PLOEG-cyclus, dit om de administratieve winkel onder controle te houden. Op die manier komt er meer ruimte vrij voor de kwalitatieve opvolging. In de loop van 2010 start AgO met de ontwikkeling van een elektronische module voor de ondersteuning van individueel prestatiemanagement van medewerkers.’

Wat zit er verder in de pijplijn voor 2010?

‘Bij de opleidingen ligt de nadruk steeds meer op ‘kunnen’ in plaats van ‘kennen’. Deelnemers aan een AgO-opleiding moeten direct resultaat hebben. Ze moeten daarvoor trainen, oefenen, niet louter horen hoe het werkt maar zelf werken. Daarop filteren we

ons aanbod en we merken dat dit de lat behoorlijk hoog legt. Het vereist immers trainers met praktijkervaring, geen lesgevers. Dergelijke profielen zijn veel schaarser, maar ze hebben een grotere geloofwaardigheid en ook dat verhoogt het leereffect.'

'Er is ook een verschuiving bezig binnen het aanbod 'kwaliteitsvol leidinggeven'. Het hoofddaccent lag tot nu sterk op coachen. Maar een manager moet niet alleen coachen maar ook leiding geven (m.a.w. naar een doel sturen) én managen (m.a.w. processen beheren). We bouwen ons aanbod evenwichtiger uit.'

In 2009 ontwikkelden we verder een nieuwe aanpak voor de belangrijke groep van operationeel leiding-

gevenden. De eerste sessies vinden plaats in het najaar van 2010. We zijn vertrokken van de drie kerntaken van de operationeel leidinggevenden: zelforganisatie en planning van activiteiten; leiding geven aan individuen en ten slotte een team aansturen. Op deze driepoot hebben we een modulair traject gebouwd. Zo vullen we zelf de waarde 'voortdurend verbeteren' in: elk jaar opnieuw snijden we ons aanbod nauwer op de behoeften van de klant.'

Contact: Joris.Elegeert@bz.vlaanderen.be

Website: <http://www.agoweb.be//prestatimanagement/ploeg/index.aspx?mld=312>

Klanten getuigen

AgO helpt haar klanten om tot een beter prestatimanagement te komen. Zij waarderen vooral de combinatie van kennis met praktijkervaring in de context van de Vlaamse overheid. AgO speelt ook soms de rol van objectieve scheidsrechter.

A. MOD RWO

Duidelijke criteria voor functioneringstoelagen



Saartje Benoot, HRM-verantwoordelijke

'AgO hielp ons aan duidelijke criteria voor het toekennen van functioneringstoelagen', vertelt HRM-verantwoordelijke Saartje Benoot van de Management Ondersteunende Dienst (MOD) van het beleidsdomein RWO.

'Bij de opstart van een nieuw P&O-project voor mijn klanten doe ik soms beroep op de consultants van AgO, vooral om advies te vragen over het gebruik van bepaalde methodes. De medewerkers van AgO beschikken immers niet alleen over expertise, ze kennen ook de context van de Vlaamse overheid. Voor de aanpak van projecten zijn ze voor mij vaak een klankbord.'

'Tijdens het een project dat ik deed rond functioneringstoelagen was AgO's expertise in prestatimanagement een duidelijke meerwaarde. AgO kent de gangbare praktijken binnen en buiten onze organisatie en ondersteunde me bij de vertaling van de noden van de klant naar een project met haalbare stappen. De aanpak was heel pragmatisch. Het resultaat was een vernieuwd proces voor het toekennen van functioneringstoelagen (futo's) aan de medewerkers en de introductie van duidelijke criteria hiervoor. De praktijktoets volgt nu in 2010. Het is bovendien meegenomen dat ik mijn eigen kennis over prestatimanagement dankzij het project versterkte.'

'In de toekomst wil ik de samenwerking met AgO verder zetten voor bijvoorbeeld projecten in het kader van talentmanagement en HRM-plannen.'

Contact: Saartje.Benoot@rwo.vlaanderen.be

B. MOD Financiën en Begroting

AgO helpt ook bij praktische problemen



Diana Vanhoebroek, personeelsadviseur

De Management Ondersteunende Dienst (MOD) van het beleidsdomein Financiën en Begroting vraagt AgO geregeld om advies. 'We wilden weten van AgO hoe we de evaluatie moeten aanpakken wanneer personeelsleden halftijds voor de ene dienst en halftijds voor de andere dienst werken. Tevens vroegen we hoe we de nieuwe PLOEG-documenten kunnen inzetten', vertelt personeelsadviseur Diana Vanhoebroek.

'Het advies van AgO is objectief en vooral praktisch. Tegelijkertijd weet je dat het vanuit een correct theoretisch concept vertrekt.

Of we nu met een vraag zitten, voor een keuze staan of nood hebben aan professionele begeleiding, in de toekomst zullen we zeker verder beroep doen op AgO. Het agentschap combineert immers kennis met praktijkervaring.'

Contact: Diana.Vanhoebroek@fb.vlaanderen.be





Hoofdstuk V

Duurzaam werkgeverschap

In 2009 richtte AgO zich in zijn werking vooral op duurzaam personeelsbeleid: in alle P&O-processen en door alle loopbaanfasen van de medewerker heen. Dit betekent concreet dat leidinggevendenden samen met hun medewerkers werken aan een positief arbeidsklimaat in de eigen organisatie.

De thema's waar AgO in 2009 op focuste via advies- en dienstverlening waren: individueel welzijn, bemiddeling voor schoolstages, maatregelen die de combinatie werken en privé-leven verlichten zoals 'Anders Werken', telewerken en kinderopvang tijdens schoolvakanties. Ook het beheer van een aantal raamcontracten met betrekking tot welzijn maakt deel uit van het takenpakket van AgO. Verder werkt AgO binnen het kader van dit thema ook aan de uitbouw van sociale bemiddeling binnen de Vlaamse overheid.



Gerda Serbruyns, P&O-adviseur

*AgO promoot duurzaam
werkgeverschap*

Duurzaam werkgeverschap is een belangrijke focus in de activiteiten van AgO. Gerda Serbruyns is als coördinator van dit thema het best geplaatst om de verschillende initiatieven toe te lichten. AgO probeert duurzaam werkgeverschap te bevorderen via een aantal vaste dienstverleningspakketten en heeft ook een consultancy-aanbod op dit gebied.

Het eindeloopbaandebat woedt in alle hevigheid. Levert AgO een bijdrage in deze zo cruciale discussie?

'AgO organiseerde een workshop voor personeels- en organisatieverantwoordelijken over duurzaam personeelsbeleid, met focus op de eindeloopbaan. We presenteerden er de masterproef van twee studenten van de Universiteit Hasselt, die begeleid werden door professor Hilda Martens. Aan bod kwamen onder andere de resultaten van de bevraging van een aantal personeelsleden in de beleidsdomeinen Mobiliteit en Openbare Werken (MOW) en Cultuur, Jeugd, Sport en Media (CJSM) naar wat hen zou overhalen om langer gemotiveerd aan het werk te blijven. Dit is één van de weinige onderzoeken in dit domein. We hebben de onderzoeksresultaten op grote schaal verspreid en ook ontsloten via de AgO-website. Dit is niet onbelangrijk aangezien de Vlaamse overheid nu een effectevaluatie wil maken van de maatregelen die werden voorgesteld in het sectoraal akkoord 2005-2007, met de bedoeling personeelsleden langer aan het werk te houden.'

Bij de initiatieven die de combinatie werk- en privéleven ondersteunen is AgO actief in de begeleiding van 'Anders Werken'. Wat is dit precies?

'Anders Werken is plaats- en tijdonafhankelijk werken; telewerken is er een aspect van. De kenniscel die tijdelijk bestond voor de Vlaamse overheid werd opgeheven. Nu focussen we binnen AgO veel sterker op onze kernbusiness: de personeels- en organisatieaspecten van Anders Werken. Bovendien bieden we een typische tweedelijns-ondersteuning: we helpen de medewerkers rond Personeel en Organisatie (P&O) om het zelf te doen. Daartoe hebben we een instrumentendoos uitgewerkt voor de P&O-verantwoordelijken die werken aan de voorbereiding van een verhuis naar een Anders-Werkenkantooromgeving, bijvoorbeeld naar één van de Vlaamse Administratieve Centra. Ook voor het thema Telewerken is er een instrumentendoos gebouwd. Beide instrumentendozen hebben we voorgesteld in een train-de-trainersessie voor P&O'ers.'

AgO biedt ook ondersteuning bij de uitvoering van projecten die kaderen binnen het Sectoraal Akkoord?

'In 2009 werkten we verder aan de informele overlegronde over Sociale Bemiddeling.

De vakorganisaties en een aantal leidend ambtenaren van organisaties met een verhoogd risico op het uitbreken van sociale conflicten konden hun mening geven over het project Sociale Bemiddeling in het algemeen, en over de voorgestelde en nog verder uit te werken instrumenten: Barometer Sociale Verhoudingen, het opleiden en inzetten van een Groep Sociaal Bemiddelaars en de oprichting van een Signaalgroep/Reflectiegroep.

In informele overlegsessies tussen de vakbonden en die leidend ambtenaren - samen met vertegenwoordigers van MOVI (Netwerk voor Management in de Vlaamse overheid) en het College van Ambtenaren-Generaal (CAG), en Frans Cornelis, in zijn rol van gevolmachtigd onderhandelaar Personeelszaken en Sociaal Bemiddelaar - worden de basisvoorwaarden rond Sociale Bemiddeling en de randvoorwaarden voor het inzetten van het voorgestelde instrumentarium verder uitgeklaard en geformuleerd.'

Wat werd gerealiseerd op het vlak van individueel welzijn?

'AgO werkt samen met de Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk en met de dienst Emancipatiezaken aan een herintegratietraject voor langdurig zieken. De focus ligt op het positieve aspect van de reïntegratie en niet op mogelijk ziekteverzuim. AgO beheert ook het contract ziektecontrole.'

In 2008 werd verder de nieuwe polis hospitalisatieverzekering aangekondigd. Wat gebeurde er hiervoor in 2009?

'Een groot deel van de tijd ging naar de procedure en de opstart van de nieuwe collectieve polis, die op 1 oktober 2009 inging. De hospitalisatieverzekering is er voor alle personeelsleden van de departementen, de intern verzelfstandigde agentschappen met en zonder rechtspersoonlijkheid (behalve VITO), de publiekrechtelijke extern verzelfstandigde agentschappen (behalve VVM-De Lijn), de kabinetten, de strategische adviesraden en het personeel van de administratieve diensten van de Raad van het Gemeenschapsonderwijs.'

Een andere doorlopende activiteit is de kinderopvang voor de personeelsleden tijdens de schoolvakanties?

'Inderdaad. Om een goede combinatie werk-privé mogelijk te maken is het voor ouders met vooral jongere kinderen interessant om hun kinderen te laten opvangen dicht bij hun werkplek in Brussel, Antwerpen, Gent, Hasselt en Brugge. Ook dat behoort tot het takenpakket van AgO.'

En AgO bemiddelt ook tussen scholen en de Vlaamse overheid om jongeren aan een onbezoldigde stage te helpen. Wat is specifiek voor de AgO-aanpak?

'AgO bemiddelt in de eerste plaats voor leerlingen uit de zogenaamde doelgroepen: kortgeschoolden, allochtonen en gehandicapten. Dit leidt voor sommige van die allochtone jongeren of jongeren met een arbeidshandicap daarna ook effectief tot een volwaardige tewerkstelling. Door deze aanpak helpen we jongeren die anders moeilijk een stageplaats, laat staan aan een job, vinden een stuk verder. We willen zo aan maatschappelijke dienstverlening doen en de zwakkeren in de maatschappij een kans geven.'

AgO maakt Europees handboek ter promotie van Telewerken

AgO stapte samen met VDAB en GO! in het Europese LEONARDO-project HEP (Handbook for eWork Promotion). De internationale partners kwamen uit Oostenrijk, Portugal, Hongarije en Litouwen. Doel van het project was een handboek ontwikkelen dat telewerk promoot.

De input van AgO voor het hoofdstuk 'Implementatie van telewerken' werd fel gesmaakt. Ook in het hoofdstuk over de competenties van e-werker en e-manager kon AgO haar rijke ervaring met competentie-management delen. De combinatie van telewerken gelinkt aan het HR-instrumentarium (competentieprofiel voor het selecteren van telewerkers, opvolging van resultaten via het prestatie-managementsysteem PLOEG) is immers niet evident.

AgO stond samen met GO! en de Portugese partner ook in voor de kwaliteitsbewaking van het handboek en introduceerde daartoe methodieken. Via een grondige sterkte-zwakte-analyse na de eerste workshop werd de kwaliteit van het handboek bewaakt en een efficiënte aanpak van de workshops voorgesteld. Dit ontlokte aan een van de partners de opmerking: 'Door de Belgische partner hebben we veel meer gerealiseerd dan oorspronkelijk was voorzien.'

Plannen 2010

Het handboek wordt einde mei 2010 voorgesteld aan de leidend ambtenaren van de Vlaamse overheid. Doel is leidinggevend te stimuleren om verder werk te maken van de uitrol van deze efficiënte vorm van tijd- en plaatsonafhankelijk werken.

Met de instrumentendoos 'Telewerken' biedt AgO de personeels- en organisatiemedewerkers van de Vlaamse overheid bovendien de kans om de invoering van telewerken in hun organisatie op een gestructureerde manier aan te pakken en kunnen zij hun ervaringen delen met de andere organisaties binnen de Vlaamse overheid.

Contactpersoon: Gerda.Serbruyns@bz.vlaanderen.be

Contacten voor de diverse dienstverleningen

Contactpersonen sociale bemiddeling:

Frans.Cornelis@bz.vlaanderen.be

Marcel.Vanlerberge@bz.vlaanderen.be - Gerda.Serbruyns@bz.vlaanderen.be

Contactpersonen ondersteuning werking vakbonden:

Brunhilde.Borms@bz.vlaanderen.be - Patrick.Cordier@bz.vlaanderen.be

Contactpersoon individueel welzijn en raamcontract ziektecontrole:

Sabien.Verhulst@bz.vlaanderen.be

Contactpersoon hospitalisatieverzekering:

Marie-Paule.Deleye@bz.vlaanderen.be

Contactpersoon bemiddeling voor schoolstages:

Greta.Gryson@bz.vlaanderen.be

Contactpersoon kinderopvang tijdens schoolvakanties:

Ingrid.Debraekeleer@bz.vlaanderen.be

Website: <http://www.agoweb.be/page.aspx?mId=39>

Klanten getuigen

De expertise van AgO op het gebied van duurzaam werkgeverschap worden gewaardeerd, vooral omdat de initiatieven tot concrete resultaten leiden.

A. Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie

AgO-training geeft nieuwe inzichten



Michel Vandermeulen, HR Manager

Michel Vandermeulen, HR-manager van het Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie (IWT) bouwt al jaren samen met AgO aan een P&O-netwerk, waarin de P&O'ers van de Vlaamse overheid hun kennis delen.

Hij woonde de train-de-trainerssessies Anders Werken en Telewerken bij, maakte gebruik van de instrumentendozen en leverde input voor beide thema's.

'Naar aanleiding van de verhuis naar het Ellipsgebouw gaan we Anders Werken invoeren (o.m. variabele werkplekken) en hebben we onze toepassing van Telewerken (elke werknemer heeft recht op een aantal telewerkdagen per jaar) herzien.

In die zin heb ik op de train-de-trainerssessies veel gehad aan de toelichting over de regelgeving in verband met telewerken. Daaruit bleek dat we toch nog een zekere mate van vrijheid hebben in de toepassing. Wat ik goed vond in de sessies: hoewel AgO focust op de P&O-aspecten worden beide thema's gekaderd binnen een groter geheel en wordt er expertise samengebracht. Zo krijg je nieuwe inzichten.'

Contact: Michel.Vandermeulen@iwt.be

B. Agentschap Jongerenwelzijn

AgO inschakelen kan met één telefoontje



Stefaan Van Mulders, administrateur-generaal

Werken aan een positief arbeidsklimaat met loopbaanmogelijkheden voor alle personeelsleden is een langetermijntuitdaging voor elke organisatie. Stefaan Van Mulders, administrateur-generaal, brouwde samen met AgO een 'Loopbaanelixir' voor het Agentschap Jongerenwelzijn.

'Jongerenwelzijn heeft zijn eigen specificiteit binnen de overheid. Burn-out en stress door de werkdruk en de specifieke context zijn er groot. De vraag was en is hoe je daarmee omgaat en hoe je binnen die context een aantrekkelijk werkgever kunt zijn. Dit omzetten in een traject is een expertise die we niet in huis hadden.

AgO leek mij voor dit project de meest voor de hand liggende partner. Ik wilde voor mezelf ook een comfortzone inbouwen en beroep doen op hun expertise. Dat kan met één telefoontje. Anders zou dat heel wat werk met zich meebrengen: marktbevraging, offertes vergelijken, een geschikte partner zoeken, ... Ik had toen nog geen eigen P&O-expert in huis. Maar ook nu vind ik: je kunt niet alle expertise in huis halen. Daarom blijft AgO mijn eerste aanspreekpunt.

De vraag was hoe we de mensen gemotiveerd bij ons konden houden. Samen met AgO werkten we om de opdracht helder te krijgen.

AgO stelde voor om met een externe partner te werken. Op basis van veel interviews met collega's en met mensen uit de sector hebben we in een divers samengestelde projectgroep de focus helder gekregen: Jongerenwelzijn is een organisatie waar mensen fier zijn om te werken, zich verbonden voelen met het gezamenlijke project, zich gezien en erkend voelen én kansen krijgen en kunnen nemen.

Met deze focus gingen we door, tot op de dag van vandaag.

Hoogtepunt in het traject was de dag van de werkconferentie waarop we met 50 personeelsleden in het Vlaams parlement een 12-tal concrete verbeteracties of 'prototypes' hebben uitgewerkt en aan elkaar voorgesteld. De deelnemers waren enthousiast.

Zelf had ik aanvankelijk vragen bij hoe we dit concreet zouden maken, maar anderen hebben mij gelukkig overtuigd om erin te stappen. Ik ben zeer tevreden over de resultaten. Er was intern veel betrokkenheid en draagvlak en dit groeit nog elke dag nu we aan de uitwerking bezig zijn. Ook over het gevoerde proces, de trajectbegeleiding en de consultants ben ik tevreden. Hoewel het nodig was om zelf een stevige vinger aan de pols te houden en het traject goed af te bakenen. AgO reikte de goede partner aan en liep mee in het hele proces. Toegevoegde waarde was de ingezette menskracht van AgO en bijgevolg het financiële aspect; we hadden dit moeilijk alleen kunnen bolwerken.

De resultaten zijn zeer tastbaar. De vier voorstellen die werden weerhouden door de directieraad voor 2010 worden nu uitgewerkt in proeftuinen. Ze zijn zelfs opgenomen in het Ondernemingsplan en in de Beleidsnota aan de minister.'

Contact: Stefaan.Vanmulders@jongerenwelzijn.be



Hoofdstuk VI

Personeelsbeheersysteem Vlimpers

Vlimpers is een moderne software voor personeelsadministratie, een loonmotor én via het Gemeenschap Dienstencentrum Vlimpers (GVDC) staat het ook in voor onder meer de sociaal secretariaatsverplichtingen. Personeelsdiensten van de Vlaamse overheid kunnen hier terecht met vragen en problemen op het kruispunt van technologie, personeelsadministratie en de regels van het Vlaams ambtenarenstatuut.

Het personeelssysteem Vlimpers staat concreet ook in voor de correcte en tijdige betaling van 15.000 Vlaamse ambtenaren en vertaalt de regels van het Vlaams personeelsstatuut in geautomatiseerde processen. Voor Vlimpersklanten is echter de oplossingsgerichte dienstverlening van de medewerkers van het Gemeenschappelijk Vlimpers Dienstencentrum (GVDC) minstens even belangrijk als het softwaresysteem.

In 2009 werd Vlimpers 2 voorbereid, een opwaardering van het vroegere softwaresysteem, dat in februari 2010 van start moest gaan. Maar tegelijk verwaarloosden de medewerkers van het Gemeenschappelijk Dienstencentrum Vlimpers (GVDC) hun oplossingsgerichte dienstverlening aan de klanten niet.

Vlimpers werkt behalve voor de ministeries ook steeds meer voor nieuwe klanten: zo kozen de Vlaamse Onderwijsraad (VLOR), Eigen Vermogen Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek (INBO) en de strategische adviesraden in 2009 voor Vlimpers. In 2010 worden weer nieuwe klanten verwacht: GO! en Toerisme Vlaanderen.



Kristel De Boeck, programmamanager Vlimpers

Vlimpers 2 bereidt de toekomst voor

‘Vlimpers biedt een robuuste basis voor de toekomst’, zegt programmamanager Kristel De Boeck Van Vlimpers. In 2009 bereidde het Vlimpers-team de opwaardering van haar softwaresysteem voor, dat in februari 2010 van start moest gaan.

Waarom die Vlimpers 2?

‘Vlimpers 2 bereidt ons voor op de toekomst. Het systeem werd gebouwd met een nieuwe software-architectuur, die informatie-uitwisseling met andere toepassingen ondersteunt. Het wordt dus eenvoudiger om andere toepassingen aan Vlimpers te koppelen en de schat aan Vlimpersgegevens te valoriseren. Vlimpers 2 biedt daarnaast een robuuste basis waarop we innovatieve oplossingen kunnen bouwen met een hoge toegevoegde waarde, ook voor het lijnmanagement. En hoewel Vlimpers 2 de hoofdbrok vormde, werd in 2009 ook al de analyse gemaakt voor volgende projecten.’

Welke verdere projecten staan er op stapel?

‘We bekeken hoe we het management kunnen ondersteunen door automatisering binnen de complexiteit van de PLOEG-cyclus. PLOEG staat voor plannen, leiding geven, opvolgen en ondersteunen, evalueren en gewaardeerd worden. In 2009 zetten we een allereerste stap naar de ondersteuning van de P van Ploeg. Daartoe worden de functiefamilies die binnen de Vlaamse overheid gehanteerd worden in Vlimpers opgenomen, samen met het competen-

tiewoordenboek. Daarnaast voerden we ook een haalbaarheidsstudie naar de koppeling van Vlimpers met de prikklok en ook naar accurate oplossingen voor continudiensten.’

Naast al die projecten was er uiteraard ook de dagdagelijkse werking?

‘In 2009 hebben we onze interne werking verder geprofessionaliseerd. Voor Vlimpers werkten we een crisisplan uit voor bedrijfscontinuïteit in geval van calamiteiten. Bij de kinderbijslagcel werd een eerste stapje gezet naar grotere efficiëntie door middel van een betere automatisering, maar daar is de weg nog lang. In het afgelopen jaar werd ook structureel overleg uitgebouwd met het team rapportering van het departement Bestuurszaken, zodat de strategische rijkdom aan informatie van Vlimpers verder ontsloten kan worden.’

*‘Vlimpers is een referentie.
Andere organisaties komen kijken
hoe wij het doen.’*

In 2009 sloten ook nieuwe klanten aan bij Vlimpers?

‘De entiteiten die voor Vlimpers kozen, waren de Vlaamse Onderwijsraad (VLOR), Eigen Vermogen Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek (INBO) en de strategische adviesraden. In totaal kwamen er 120 dossiers bij. De belangrijkste factor bij die keuze voor Vlimpers is de volledige dienstverlening. Vlimpers is een moderne software voor personeelsadministratie, een loonmotor én de dienstverlening, onder meer voor de sociaal secretariaatsverplichtingen. Personeelsdiensten kunnen hier terecht met vragen en problemen op het kruispunt van technologie, personeelsadministratie en de regels van ons statuut. Die combinatie is uniek.’

Vlimpers is ook buiten de Vlaamse overheid bekend?

‘Inderdaad, Vlimpers is een referentie. De lonen en gegevens beheren van 15.000 Vlaamse ambtenaren in diverse statuten en volgens de verschillende huisregels van de domeinen en entiteiten waartoe ze behoren, is een hele uitdaging. Andere organisaties komen hier dan ook kijken hoe we dat doen. In 2009 kregen we referentiebezoeken van de FOD Justitie, eHR, het VUMC Amsterdam (Universitair Ziekenhuis) en de VDAB.

Die netwerking is cruciaal voor een efficiënt management. Dankzij netwerking hebben wij bijvoorbeeld de aanpak van Vlimpers 2 in goede banen geleid. Voor de toekomstgerichte architectuur gingen we kijken bij FedPOL, de federale politie, waar een dergelijk concept al succesvol werd opgezet. Een efficiënte overheid begint immers bij hergebruik van bestaande succesformules.'

'Om te profiteren van de schaalvoordelen die een systeem als Vlimpers biedt, blijven we investeren in nieuwe functionaliteiten.'

Een nieuwigheid is ook arbeidsplaatsbeheer?

'In 2009 startte Vlimpers ook met een afzonderlijke module op het gebied van arbeidsplaatsbeheer. Entiteiten die arbeidsplaatsbeheer willen ondersteunen via Vlimpers moeten immers eerst een personeelsplan opmaken voor hun entiteit. Eens dit bestaat kunnen de arbeidsplaatsen worden opgezet in Vlimpers. Vanaf dan kan de volledige ketting, van werving tot invulling, elektronisch worden opgevolgd.'

Wordt 2010 rustiger?

'Nee. Er was het werk voor de lancering van Vlimpers 2, half februari gevolgd door een zware piek van nazorg. De opgestarte projecten moeten verder uitgerold worden. Ook kloppen er weer nieuwe klanten aan de deur: GO! Onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap en Toerisme Vlaanderen, samen goed voor circa 650 personeelsdossiers.'

Wat zijn de plannen op lange termijn met Vlimpers?

'Om te profiteren van de schaalvoordelen die een systeem als Vlimpers biedt, zullen we blijven investeren in nieuwe functionaliteiten en blijven groeien. Momenteel werken we ook aan de strategie om Vlimpers op langere termijn op maat te snijden van de noden van onze doelgroepen. We stellen vast dat alle entiteiten eenzelfde behoefte hebben. Sommige zijn al zelf begonnen met de automatisering van bepaalde processen. In het kader van een efficiënte en effectieve overheid moet er centraal ingespeeld worden op die gemeenschappelijke behoeftes. Alleen op die manier kunnen we aan efficiëntie winnen, ook op de lange termijn.'

Contact: Kristel.Deboeck@bz.vlaanderen.be

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



*Sandra De Taeye, specialist
kinderbijslag Vlimpers*

*Kinderbijslagcel werkt aan
persoonlijke dienstverlening*

De kinderbijslagcel van AgO beheert en betaalt de kinderbijslag voor de werknemers van de 13 beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid. Drie medewerkers van de cel kwamen einde 2008 aan boord om de dienst vorm te geven. Sandra De Taeye bracht een bagage mee van jarenlange ervaring bij de RKW (Rijksdienst voor Kinderbijslag voor Werknemers) en trok het team in 2009 in gang. Gedurende het jaar werd de cel versterkt met een vierde medewerkster.

2009 was een bijzonder uitdagend jaar voor jullie?

‘Met ons klein team, waarvan ik de enige was met ervaring met kinderbijslag, hebben we alle kinderbijslagdossiers overgenomen van de Management Ondersteunende Diensten (MOD). We zijn letterlijk van nul begonnen: softwareprogramma’s leren, processen en handleidingen uitwerken, de collega’s wegwijs maken in de materie, het wettelijk kader interpreteren, ... En dit alles met gebrekkige werkinstrumenten: verschillende softwareprogramma’s, dezelfde gegevens herhaaldelijk invoeren en technische problemen met de verbinding met de RKW.’

Toch hebben jullie heel wat gerealiseerd?

‘We zijn een klantgericht team en we hebben er samen de schouders onder gezet. In 2009 bouwden we voor de werknemers van de Vlaamse overheid een uniek aanspreekpunt uit voor alles wat met kinderbijslag te maken heeft. We hebben vooral een

persoonlijke dienstverlening opgezet. Daarnaast startten we ook het klassemment op van ongeveer 4.500 dossiers.’

Ook financieel dragen jullie bij?

‘De centrale aanpak van de dossiers en meer informatie die automatisch doorstroomt, vormen een kwaliteitscontrole. Fouten uit het verleden komen nu aan het licht en worden door ons team rechtgezet. In 2009 recupereerden wij meer dan 260.000 euro aan overheidsmiddelen. Aan de andere kant hebben wij uiteraard ook dossiers rechtgezet van medewerkers die niet kregen waarop ze recht hadden. We zorgen ervoor dat de Vlaamse overheid efficiënt en effectief de kinderbijslag van haar medewerkers beheert en betaalt.’

Contact: Sandra.Detaeye@bz.vlaanderen.be

Meer dan 100 mensen uit alle lagen en geledingen van de Vlaamse overheid werkten mee aan de nieuwe Vlimpers 2

De opwaardering van de oude software tot de nieuwe Vlimpers 2 kwam tot stand in samenwerking met vertegenwoordigers uit de verschillende beleidsdomeinen. In totaal droegen meer dan 100 mensen uit alle mogelijke lagen en geledingen van de Vlaamse overheid hun steentje bij tot de totstandkoming van de nieuwe Vlimpers. Het gaat daarbij niet alleen om overleg maar vooral ook over 'handen uit de mouwen steken'. Hierbij enkele getuigenissen.

A. Trekker voor welzijn en afwezigheidsbeheer in Vlimpers

Investering in Vlimpers 2: 150 dagen



Els Van De Velde, Vlimperscoach MOD Welzijn, Volksgezondheid en Gezin (WVG)

Els Van De Velde is een 'Vlimperstrekker' van het eerste uur; ze werkte mee aan Vlimpers 1 en nu aan Vlimpers 2. 'Toch was het project zwaarder dan verwacht. Voor Vlimpers 1 werd ik pas de laatste 6 maanden als trekker bij het project betrokken. Nu was ik er van bij de start in 2008 bij. Dat heeft ook grote voordelen, want in het begin van een project kan je als trekker - in samenwerking met je werkgroep - je stempel drukken op de functionaliteiten die in Vlimpers komen. Daardoor krijg je een betere Vlimpers, gericht op de behoeften van de klant: wij werken in onze Management

Ondersteunende Dienst (MOD) met het systeem en kennen de noden van de dossierbehandelaars en de noden van onze klanten, namelijk de personeelsleden en managers.

Ik heb gevochten voor een aantal nieuwe functies die een echte toegevoegde waarde zijn: maandkalenders voor de managers, automatische berekening van de vakantietellers en een groter gebruiksgemak. Ondanks heel wat hindernissen mag het eindresultaat gezien worden.'

- + 'Domeinoverschrijdend werken en de dynamiek van een groot project. Een voordeel is ook dat mijn team het nieuwe Vlimpers al goed in de vingers heeft, ik heb ze immers voor heel wat taken zoals testen mee ingeschakeld.'
- 'De doorlooptijd: dit had korter gekund met een strakkere projectstructuur en planning. Als trekker zou je professioneler kunnen werken als je het Vlimpersprojectwerk niet moet combineren met de gewone job.'

B. Trekker voor het beheer van aanstelling, doorstroom en uitstroom van personeel in Vlimpers

Investering in Vlimpers 2: 150 dagen



Nele Eggermont, teamleider Personeelsadministratie MOD Bestuurszaken (BZ)

Nele Eggermont startte als trekker in 2009. Ze had toen nog weinig ervaring met de Vlaamse overheid en met HR. 'Ik heb de werklust compleet onderschat. De trekkersrol is heel zinvol: je hebt per functioneel domein een coördinator nodig die vertrouwd is met het veldwerk. Iemand met

ervaring in de Management Ondersteunende Dienst (MOD) die de gebruikersbehoeften kan vertalen naar de technische uitwerking.'

- + 'De inzet van zoveel mensen die allemaal op vrijwillige basis meewerken en blijven doorgaan tot het einde, ook al is het zwaar. Mijn kennis van Vlimpers is nu veel groter zodat ik mijn team beter kan helpen.'
- 'De hoge werkdruk gedurende een te lange periode. Ik had het gevoel op alle fronten tekort te schieten: voor mijn eigen team en voor het project.'

C. Lid van de werkgroep Welzijn en afwezigheidsbeheer

Investering in Vlimpers 2: 165 overuren



Elisabeth De Clercq, teamlid Personeel MOD Cultuur, Jeugd, Sport en Media (CJSM)

Elisabeth De Clercq werkte mee aan de analyse, schreef testscenario's, nam deel aan de testen, schreef mee aan de handleiding en gaf opleidingen binnen verschillende entiteiten van haar beleidsdomein.

Ze was zich bewust van het belang van het project. 'Vlimpers is ons dagelijks werkinstrument; het heeft een grote impact. Ik vond het knap om mee te maken hoe het systeem vorm krijgt, van denkwerk tot programmatie. Ooit las ik het volgende: wie hard werkt, telt op; wie samenwerkt, vermenigvuldigt.

Dat is bij dit groot project zeker van toepassing. Vlimpers is echt het resultaat van de samenwerking en inzet van veel mensen.

Ik ben fier op mijn bijdrage en wil graag verder meewerken. CJSM plukt er ook de vruchten van: ik heb een doorgedreven kennis van Vlimpers en kan mijn collega's helpen en duiding geven.'

- + 'Je kan ruimer zien dan je eigen rol door mee te werken aan een systeem dat het werk van alle MOD-medewerkers efficiënter maakt. Het is mogelijk de noden van je leidinggevenden, je personeelsleden en collega's te vertalen naar de werkgroep. Deze werkgroep was bovendien zeer gedreven.'
- 'Testen en hertesten en dan merken dat je soms een stap achteruit moet zetten: dat wat goed leek, kan in een later stadium plots fout blijken.'

D. Lid van de werkgroep communicatie van Vlimpers

Investering in Vlimpers 2: 23 volledige dagen en nog vele uren tussendoor en thuis



Barbara Nijs, teamlid MOD Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie (EWI)

Barbara Nijs testte alle modules van Vlimpers 2 en schreef mee aan de online handleiding voor de Management Ondersteunende Diensten (MOD's).

Ze testte als vrijwilliger zowat heel Vlimpers 2 uit. 'Ik moet de handleiding bijna niet raadplegen nu. Door zoveel te testen, kon ik mijn collega's opleiden waardoor de overgang naar Vlimpers 2 goed verliep. Het was druk, maar we kregen veel appreciatie voor onze inzet. Ik heb andere collega's

leren kennen. Ik ben er trots op dat ik dit gedaan heb en niet heb opgegeven, ook al was het soms lastig zoals bij de ontwikkeling van de online handleiding. Maar Vlimpers vaart wel bij deze inbreng van mensen uit de praktijk.'

Vlimpers wordt beheerd door het **Gemeenschappelijk Vlimpers Dienstencentrum (GVDC)**. Ook de eigen Vlimpers-medewerkers staken een tandje bij om dit grote project tot een goed einde te brengen. Er werd ook tijdelijke versterking geworven.

A. Gemeenschappelijk Vlimpers Dienstencentrum (GVDC), AgO

Investering in Vlimpers 2: 'Dat kan je best aan mijn vrouw vragen, zij weet hoeveel avonden en weekends ik van oktober 2009 tot en met april 2010 achter de PC zat.'



Dirk De Ruyck, helpdesk coördinator

Dirk werkte mee aan alle fasen van het project en aan een aantal functionele domeinen. Dirk De Ruyck kent Vlimpers als zijn broekzak. 'Ik werk al met het Vlaamse personeelssysteem van bij het prille begin in 1986 (toen nog 'PG', vanaf 2002 Vlimpers 1). Als GVDC-helpdesk coördinator ben ik bovendien de tussenschakel tussen de gebruikers en de externe IT-partner. Uit ervaring kan ik enerzijds de vragen van de personeelsdiensten voor verbeteringen vertalen naar de externe IT-partner. Anderzijds kan ik ook de haalbaarheid inschatten. Die brede achtergrond kwam ten goede aan het project en komt me nu nog steeds van pas. Het is belangrijk dat het GVDC intens betrokken is bij het project. Die inzet levert op: je leert het systeem door en door kennen en kan de klanten beter ondersteunen. We zijn als GVDC eigenaar van Vlimpers en we willen een goed product aanbieden.'

- + 'We werkten voor Vlimpers 2 nauw samen met de externe IT-partner. Dit was een hele verbetering tegenover het verleden. Ik heb ook nieuwe collega's leren kennen, personen die ik tot dan alleen maar van naam kende.'
- 'De hoge werkdruk en vooral het gevoel dat je met zoveel tegelijk bezig bent dat je niets echt zo goed kan doen als je zelf zou willen.'

B. Gemeenschappelijk Vlimpers Dienstencentrum (GVDC), AgO

Tijdelijk geworven voor het project



Erna Avonts, communicatiespecialist

Erna Avonts werd half juli 2009 aangeworven voor de communicatie van Vlimpers 2. Ze werkte het communicatieplan uit en coördineerde het werk voor de online handleidingen in Vlimpers. 'Belangrijk in de communicatie was vooral de boodschap van continuïteit. Voor de gewone gebruiker veranderde er immers niet zoveel. Als je aan zo'n groot project meewerkt, heb je de neiging om dat te vergeten. De demonstratiefilmpjes die via de help-functie getoond worden, helpen de gebruiker op weg en kunnen op termijn ook de efficiëntie van de personeelsmedewerkers verhogen.'

- + 'Een dergelijk groot project is meeslepend. Je leert heel veel op korte tijd; in mijn geval leerde ik de Vlaamse overheid kennen, Vlimpers en vooral collega's die mee hun schouders zetten onder Vlimpers 2.'
- 'De ontwikkeling van de online demofilmpjes was een worsteling. Dat bleek een klein onderdeel van het project waar onvoldoende focus naartoe ging.'



Hoofdstuk VII

Sociale Dienst

De Sociale Dienst actualiseerde in 2009 haar werking. In essentie wordt die opgehangen aan vier beleidsvelden, namelijk de individuele hulpverlening, de sociale dienstverlening, de eindloopbaanwerking en de gepensioneerdenwerking. In de individuele hulpverlening stijgt het aantal dossiers jaar na jaar. In 2007 waren het er 1.853, in 2008 al 2.112 en in 2009 bleken het er 2.360.

Bij de vernieuwingen werd ook hard gewerkt aan het verhogen van de kwaliteit. Zo werden de financiën voor het eerst door een externe bedrijfsrevisor gecontroleerd; bovendien volgden dossierbehandelaars en bestuurders een integriteitstraining.



*Nicole De Boeck, afdelingshoofd
Personeel Sociale Dienst*

Sociale Dienst verlaagt de drempel

‘2009 was een belangrijk jaar voor de Sociale Dienst. Samen met de verschillende fracties werd het strategisch plan van de vzw herzien voor de komende vijf jaar’, vertelt afdelingshoofd Nicole De Boeck.

Wat zijn de nieuwe accenten?

‘Er werd gezocht naar specifieke raakvlakken binnen de Vlaamse overheid. Inspirerend hierbij waren voornamelijk de Omgevingsanalyse van de Studiedienst van de Vlaamse Regering, Vlaanderen in Actie (VIA), Pact 2020, de Sociale Staat van Vlaanderen 2009 en het eindrapport van de Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid. Aan de hand van deze studies werden de missie en de visie van de vzw Sociale Dienst herzien en werden de kansen en valkuilen hertaald naar de strategie van de vzw. Het hulp- en dienstverleningspakket is aangepast aan de meest relevante maatschappelijke ontwikkelingen en trends. Het geheel wordt opgehangen aan vier beleidsvelden, namelijk de individuele hulpverlening, de sociale dienstverlening, de eindloopbaanwerking en de gepensioneerdenwerking.’

En wat betekent dit dan in de praktijk?

‘Voor elk van deze deelterreinen zijn de activiteiten geactualiseerd. De kwaliteit werd verhoogd. Er is vooral bijzondere zorg voor de beoogde doelgroepen zoals gezinnen met kinderen, alleenstaanden, personeelsleden die hun actieve loopbaan afsluiten en met pensioen gaan en ook de gepensioneerden zelf. Er werd een evenwichtig activiteitenprogramma ontwikkeld met mogelijkheden voor steun vanuit de Sociale Dienst in geval van financiële probleem-

situaties, maar ook morele of psychosociale begeleiding waar dit nodig is. Tevens werd ervoor geopteerd om de dienstverlening toegankelijker te maken voor alle gerechtigden tijdens hun actieve loopbaan. Dit zal niet alleen de zichtbaarheid maar tegelijkertijd ook de laagdrempeligheid van de Sociale Dienst versterken.’

Kun je van de vernieuwingen enkele concrete voorbeelden geven?

‘Ik moet me wel beperken tot die activiteiten waarvan de beleidslijnen al vast liggen en die onmiddellijk uitgevoerd kunnen worden:

Bijzondere bijstand: de bijzondere bijstand loopbaanonderbreking voor een zwaar ziek familielid is gerelateerd aan het inkomen, dat wil zeggen na een onderzoek door een maatschappelijk assistent. Deze werkwijze houdt in dat de tegemoetkomingen niet meer automatisch toegekend worden. Hierdoor zullen allicht minder tussenkomsten gevraagd worden, maar het zal er tevens voor zorgen dat de hulpverlening effectiever en efficiënter beantwoordt aan de financiële noden.

Tegemoetkoming vakantiekosten voor kinderen: deze formule werd grondig herzien met het belang van de kinderen als uitgangspunt. Zij focust zowel op kinderen die deelnemen aan jeugdvakanties en geïntegreerde werkprojecten (GWP's = studiereizen, bos-, sneeuw-, zee - en plattelandsklassen) als op kinderen die in gezinsverband op vakantie gaan. Dit is een ondersteuning voor de personeelsleden in hun zoektocht naar meer harmonie tussen werk en gezin. Cruciaal is dat de inkomensgrenzen verruimd werden zodat ook personeelsleden met een

iets hoger inkomen in aanmerking komen. Hiermee hoopt de Sociale Dienst een ruimere doelgroep te bereiken.

Kinderen-de-baas-weekends: dit product is in feite een uitloper van de jaarlijkse Kinderen-de-baas-dag en wil de gezins- en familiebanden versterken. Tegelijkertijd bevordert het de sociale cohesie, de collegialiteit tussen de personeelsleden en de laagdrempeligheid naar de Sociale Dienst. Dit evenement wordt nu gespreid over meerdere weekends met een serieuze korting op de toegangsprijs voor een pretpark.

Een formule die echter nog niet operationeel is wegens technische aanpassingen aan het geïntegreerd informaticasysteem van de Sociale Dienst (GISD) is de renteloze lening voor huurwaarborg. Het gaat hier over een geplafonneerde lening van 1.250 euro, niet inkomensgebonden, op korte termijn terugbetaalbaar en waarover de cliënt vrij snel kan beschikken.'

Niets anders dan goed nieuws blijkbaar?

'We hebben prioriteiten bepaald. Uit budgettaire noodzaak heeft de vzw er anderzijds voor geop- teerd om vanaf 2009 geen subsidies meer toe te kennen aan de vrienden- en sportkringen en de sintercomités.'

En zijn er verder nog belangrijke zaken gebeurd in 2009?

'Sinds de nieuwe samenstelling van de vzw is het de eerste keer dat de boekhouding en de staat van het vermogen door een externe bedrijfsrevisor werd ge- controleerd. Deze controle is niet enkel belangrijk als feedbackmoment maar laat ook toe proactief afspraken te maken om eventuele ontsporingen te vermijden.

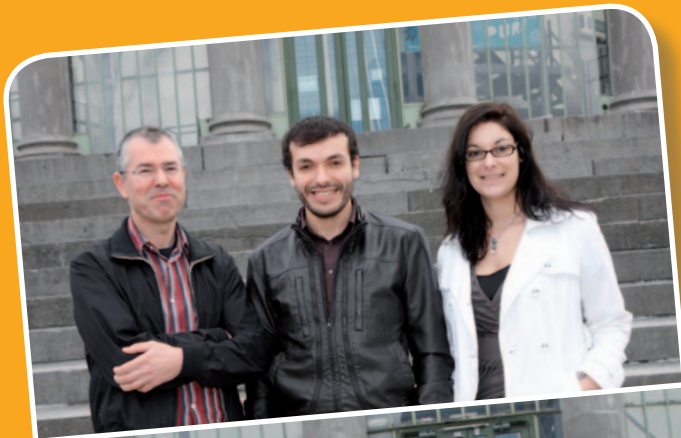
Verder werd zowel voor de leden van de Raad van Bestuur, de verschillende werkgroepen als voor de afdeling zelf een integriteitstraining georganiseerd. Dit is mijns inziens wel enig binnen de Vlaamse Overheid, dat ook vakbonden vanuit hun rol als bestuurder aan zulke training deelnamen.'

Was er dan echt nood aan deze integriteitstraining?

'De aard van de opdrachten en de gevoelige informatie van de dossiers kan de integriteit zowel van de dossierbehandelaars als van de bestuurders op de proef stellen. Belangrijkste objectieven zijn: de bescherming van de privacy van de gerechtigden, vertrouwelijkheid van beslissingen, discretie, gelijke behandeling, niet laten doorwegen van persoonlijke voorkeuren, correcte informatie, ... Met deze training willen wij onze alertheid aanscherpen en de integriteitrisico's inperken. Bedoeling is dat een afwegingskader voor probleemdossiers mogelijk wordt en dat misbruiken tot een minimum worden herleid.'

Contact: Nicole.Deboeck@bz.vlaanderen.be

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



Hoofdstuk VIII

Interne werking

In 2009 bereidde AgO verder een toekomstgerichte en vernieuwende werking van het agentschap voor. Zo werkte het onder andere aan de voorbereiding van een nieuwe beheersovereenkomst. Die zal in 2010 met de minister van Bestuurszaken worden afgesloten voor de komende vijf jaar.

AgO wil evenwel niet alleen naar de klant toe efficiëntie en innovatie uitdragen. Het streeft er ook in de eigen interne organisatie naar om het gedachtegoed van een meer 'slagkrachtige overheid' zelf stap voor stap waar te gaan maken in de komende jaren. Het zoekt daarvoor in haar interne werking steeds verder naar bijkomende efficiëntiewinsten.

De interne werking van AgO wordt veelal gedragen door mensen die 'in de schaduw' werken van de degenen die naar buiten treden binnen de Vlaamse overheid. In dit hoofdstuk laten we enkele van deze 'stille' maar belangrijke krachten achter de schermen aan het woord over hun werk.



*Angelique Saerens,
directiesecretaresse van de
administrateur-generaal*

We vormen een goed team

'Ik weet vooraf nooit hoe druk mijn werkdag wordt. Geen twee dagen zijn dezelfde. Dat maakt het werk leuk en afwisselend', vertelt Angelique Saerens, directiesecretaresse van administrateur-generaal Frans Cornelis.

Welke eigenschappen zijn volgens jou onmisbaar voor een goede directiesecretaresse?

'Je moet vooral zelfredzaam zijn, proactief en tegelijk ook discreet', vertelt Angelique Saerens, 'Naast leidend ambtenaar is mijn chef ook gevolmachtigd onderhandelaar personeelszaken en sociaal bemiddelaar. Dat brengt mee dat hij heel dikwijls ergens op verplaatsing moet werken. Het gebeurt in sommige drukke perioden dat ik Frans gedurende enkele dagen amper zie. Maar hij vertrouwt er dan op dat ik zelfstandig genoeg ben om zelf de boel draaiende te houden. Pro-actief zijn, heet dat dan. Ik bereid bepaalde zaken voor, ik beantwoord vragen of e-mails wanneer hij afwezig is. Achteraf nemen we alles samen nog eens door, maar voor hem telt eigenlijk alleen het eindresultaat. De wijze waarop, daar heb ik de vrijheid in.'

Wat is het meest vervelende in de job?

'Het meest vervelende karwei is de agenda beheeren en telkens weer alles in mekaar puzzelen. In het bijzonder als er een sociale bemiddeling staat te gebeuren. Dan is dat altijd heel dringend. Op heel korte termijn moet er dan naar een gemeenschappelijke datum gezocht worden. Al de rest moet

schuiven. En als Frans bij mij komt en zegt: ik moet die en die nog zien voor die datum dan denk ik ... hoe pas ik dat allemaal in die drukke agenda in? Maar als alles dan ingepland geraakt, ben ik blij dat de moeilijke puzzel is gelegd.'

In welke mate moet je zelf beslissingen nemen?

'Als hij buitenshuis is en er moet onmiddellijk een beslissing genomen worden of een knoop doorgemaakt, dan probeer ik dat naar goed vermogen in te schatten, al is het niet altijd evident en even gemakkelijk.'

In de gevallen dat Frans zelf moet beslissen, stuur ik een berichtje naar zijn i-phone. Hij weet dat ik enkel iets verstuur als het van prioritair belang is, ik krijg dan ook zeker een antwoord.'

Je hebt duidelijk een vertrouwensfunctie?

'Ik ben er mij zeker van bewust dat ik een vertrouwensfunctie heb. In mijn job is het horen, zien en zwijgen, maar dat is niet meer dan normaal. Ik heb daar trouwens ook geen moeite mee. Het is soms wel moeilijk om dan tegenover de collega's te doen alsof ik van niets weet, maar dat hoort nu eenmaal bij de functie.'

Wat behoort er behalve de drukke agenda beheren nog tot je takenpakket?

'In de eerste plaats zijn persoonlijke mails afhandelen. Ik plaats markeringen bij Frans zijn mails om op bepaalde berichten zijn aandacht te vestigen. Mailberichten waarover ik hem wat moet vragen of die ik met hem wil bespreken houd ik bij voor onze overlegmomenten. Bij de mailberichten waar ik zelf actie onderneem, noteer ik naast het onderwerp in het mailbericht wat ik ermee heb gedaan.'

Organiseren én voorbereiden van vergaderingen hoort ook bij de job. Daar komt veel bij kijken: een gepast vergadermoment zoeken en inplannen, de ontwerp-agenda opstellen, een vergaderzaal vastleggen en voor de catering zorgen, de notulen opmaken, de geleverde input verwerken...

Op sommige momenten zou ik willen dat ik mijzelf kon klonen. Dat zijn de momenten dat terwijl ik iets dringend aan het afwerken ben, ik ook nog de telefoon moet opnemen en bovendien nog een bezoeker ontvangen. Het is belangrijk om dan rustig te

blijven, wat voor mij toch niet altijd zo gemakkelijk is, want ik heb eerder de neiging om te beginnen 'stressen'. Maar we vormen een goed team, want Frans is de kalmte zelf.'

Hoe lopen de contacten met de collega's?

'Sommigen denken: oh dat is wel tof... zo dicht bij de zon... Maar hoe dicht bij de zon, hoe sneller je kan verbranden. Soms kan ik mij ook niet van de indruk ontdoen dat mijn chef de lat hoger legt voor medewerkers in zijn nabije omgeving dan voor personeelsleden in het agentschap die verder van hem af staan.'

'Als directiesecretaresse moet je uiteraard overeenkomen met alle collega's. Ik probeer daar zo goed mogelijk mijn best voor te doen, maar uiteraard klikt het met de ene al beter dan met de andere.'

'Het doet zeker wel deugd om complimenten te krijgen van andere collega's.'

Contact: Angelique.Saerens@bz.vlaanderen.be



*Herman Van den Langenbergh,
hoofd van de financiële cel*

*Stijgende complexiteit
en toenemend werkvolume
voor de financiën*

Het financieel beheer van het agentschap gebeurt door financieel verantwoordelijke Herman Van den Langenbergh. Hij staat in voor de begrotingsopmaak en -uitvoering en het financieel contractbeheer. Hij leidt ook zijn tweekoppige financiële ondersteuningscel.

In 2009 waren er na de totstandkoming van de nieuwe regering plots bijkomende besparingsoefeningen. Had je daardoor extra werk?

'Inderdaad, het opmaken en opvolgen van de begrotingsdossiers werd bemoeilijkt. Dat zorgde voor extra werk. Er waren regelmatig wisselende begrotingscijfers, plots opduikende bijkomende en weer wisselende begrotingsinstructies, of waren er nieuwe maatregelen. Het moeilijker 'begrotingsklimaat' zorgde er verder voor dat de verschillende controle-instanties (zoals Inspectie van Financiën, Technische Bilaterale...) ook strikter toezicht hielden.

Maar dit was maar één van de oorzaken van het extra begrotingswerk. Sinds BBB is er ingevolge de responsabilisering met betrekking tot de budgetten al een paar jaar een trend aan de gang van een stijgende complexiteit en een toenemend werkvolume met betrekking tot de begrotingsopmaak en -uitvoering. In 2009 werd de begrotingsstructuur nog maar eens grondig gewijzigd.'

Veel wijzigingen, telkens met korte en snelle deadlines. Dat was zeker ook het geval met de invoering in 2009 van het geautomatiseerde boekhoudkundig systeem Orafin in de Vlaamse administratie?

‘De invoering van het geautomatiseerde Orafin zorgt voor heel wat wijzigingen in het boekhoudkundig systeem van de Vlaamse administratie. De automatisering is bedoeld om de processen in de hele Vlaamse administratie te standaardiseren, te vereenvoudigen en efficiënter te maken. Maar er zijn nog heel wat kinderziekten die voor behoorlijk wat werkoverlast zorgden en nog steeds zorgen.

Voorafgaand aan de invoering van Orafin waren er voorbereidende werkgroepen, opleidingen, en dergelijke, waar ik ook aan heb deelgenomen. Maar deze voorbereiding bleek nog niet afdoende; er zijn ook nu nog heel wat praktische problemen op de werkvloer.’

Inzake financieel contractbeheer had je eveneens een druk jaar?

‘Er waren nog meer dan anders grote aanbestedingsdossiers in ons agentschap. Daar bedoel ik mee dossiers met bekendmaking in het Europees en/of het Bulletin der Aanbestedingen. Daar gaat veel extra werk mee gepaard. Bovendien zijn dit soort van dossiers inhoudelijk en juridische erg complex.’

Om welke aanbestedingsdossiers gaat het hier?

‘Het ging onder andere om raamcontracten voor consultancy inzake organisatieontwikkeling en een contract voor de ontwikkeling van de situationele testen voor de generieke proeven binnen de Vlaamse overheid. Verder waren er aanbestedingen voor een opleiding overheidsopdrachten en voor het vormingsprogramma in het kader van het EU-voorzitterschap. Een ander groot dossier was de aanbesteding van het nieuwe contract voor de hospitalisatieverzekering van de Vlaamse ambtenaren. En daarnaast waren er uiteraard ook nog de ‘gewone’ aanbestedingsdossiers die doorliepen.’

Wat is jouw rol bij aanbestedingsprocedures?

‘Ik neem de rol op mij van interne adviseur en kwaliteitsbewaker, vooral met oog op de correcte toe-

passing van de wetgeving overheidsopdrachten en de wetten op de rijkscomptabiliteit. In de grote procedures duiken er telkens wel hindernissen op. Bijvoorbeeld firma’s die hun dossier niet correct indienen, waardoor er dan problemen met de regelmatigheid ontstaan en er welbepaalde en strikte procedures moeten worden gevolgd, zodat er geen procedurefouten worden gemaakt.’

Zullen ook deze aanbestedingsprocedures in de toekomst niet elektronisch verlopen?

‘Dat klopt, via het zogenaamde e-procurement. De Vlaamse overheid zal gebruik maken van de e-procurement applicaties van de federale overheid. E-procurement zorgt ervoor dat het hele proces: van het publiceren van de overheidsopdrachten, over het indienen en openen van de offertes tot de aankondiging van de gegunde opdrachten helemaal elektronisch kan verlopen. Dat brengt zowel voor de aanbesteder als voor de firma’s die willen meedingen een heel andere manier van werken mee, waar het toch even aan zal wennen zijn.

De doelstellingen van de invoering zijn vooral: administratieve vereenvoudiging en transparantie van de procedures, en een betere mededinging mogelijk maken.

In 2009 werd de ingebruikname van e-notification voor het elektronisch aankondigen van overheidsopdrachten via het zogenaamde JEPP-platform in de organisatie voorbereid. Momenteel is de e-tendering module voor het elektronisch openen van de offertes al uitgerold.’

Je leidt verder de financiële cel van AgO?

‘Ik heb sinds 2009 twee medewerkers; één meer dan voorheen. Dat is met het werk dat er is bijgekomen - ook in het kader van onze Dienst met Afzonderlijk Beheer (DAB) Overheidspersoneel waarmee AgO inkomsten genereert uit bijvoorbeeld de vormingsactiviteiten - geen overbodige luxe. Mohamed El Omari doet de facturatie en de opvolging van betalingen aan de leveranciers en geeft algemene administratieve ondersteuning. Sandra Booms staat in voor de centralisatie, aanmaak en opvolging van bestelbrieven alsook voor het beheer van de ontvangsten op de DAB.’

Contact: Herman.Vandenlangenberg@bz.vlaanderen.be



Mohamed El Omari, chauffeur en medewerker in de financiële cel

Moeilijk te voorspellen hoe laat het gaat worden

Mohamed El Omari combineert twee jobs: chauffeur van de leidend ambtenaar, en medewerker in de financiële cel van het agentschap.

Je hebt ongetwijfeld lange werkdagen?

‘Ik wist waar ik aan begon. Toen ik ging solliciteren is mij meteen duidelijk gemaakt dat ik ’s avonds niet op een vast uur naar huis ging kunnen. Daaraan was de vraag gekoppeld of dit een probleem was voor mij. Ondertussen doe ik deze job al vier jaar met plezier.’

Welke uren heb je precies?

‘’s Morgens begint het al vroeg, ik vertrek rond 6.30 uur richting woonplaats van mijn baas. We rijden dan samen naar Brussel. Overdag werk ik op kantoor in de financiële cel, af en toe - maar niet alle dagen - moet ik Frans ergens naartoe brengen. Meer bepaald als de afspraak die hij heeft niet op loopafstand van kantoor is. ’s Avonds rijden we ook weer samen naar huis.’

Door zijn opdracht als sociaal bemiddelaar en gevolmachtigd onderhandelaar en het feit dat hij ook nog zijn job moet vervullen als hoofd van het agentschap zijn de kantooruren dikwijls al lang verstreken tegen dat wij naar huis gaan.

Maar het is moeilijk te voorspellen hoe laat het gaat worden. Ik geef er privé zeker een stuk voor op. Ik kan in de week geen activiteiten plannen, omdat ik nooit vooraf weet hoe laat ik thuis ga zijn. Maar ik heb het er voor over omdat ik het graag doe.’

Is de combinatie van twee jobs fysiek niet lastig?

‘Ik heb er via Frans zijn agenda meestal wel al een indicatie van dat het laat kan worden. Als de uren verstrijken, zorg ik er zeker voor dat ik toch nog voldoende fris ben om ons veilig naar huis te kunnen vervoeren. Dan drink ik nog een koffie voor het vertrek om goed wakker te blijven. Ik vermijd dan ook om zelf nog tot heel laat door te werken voor de financiële cel. Vanaf een bepaald moment probeer ik me te ontspannen terwijl ik wacht.’

Wat is het leukste aan je job als chauffeur?

‘De afwisseling. Ik zit niet altijd vast op het bureau, maar ik kom op veel plaatsen en ontmoet mensen. De contacten met de collega’s-chauffeurs zijn ook tof, op momenten dat we samen moeten wachten op onze bazen. Je komt zo in een andere sfeer terecht, die van de chauffeurs onder mekaar.’

Hoe verloopt het persoonlijk contact met de leidend ambtenaar?

‘In de auto is hij meestal nog verder aan het werken: zijn mails aan het behandelen, iets aan het lezen, aan het werken op de laptop of aan het bellen. Er worden niet zoveel woorden gewisseld. Ik houd me op de achtergrond.’

En hoe zit het met het werk in de financiële cel?

‘Als lid van de financiële cel van AgO verwerk ik binnenkomende facturen. Ik zorg verder voor algemene administratieve ondersteuning. Mijn evaluator is het hoofd van de financiële cel van AgO. Ik ben tevreden met mijn beide chefs.’

Contact: Mohamed.Elomari@bz.vlaanderen.be

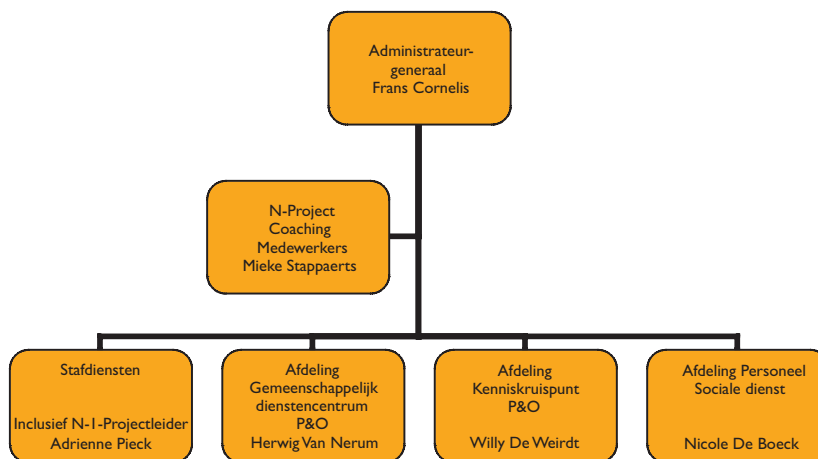


Bijlagen

A HET ORGANOGRAM

Het organogram van AgO ziet er als volgt uit:

AGO - Organogram



De activiteiten van de vzw Sociale Dienst voor het Vlaams Overheidspersoneel (afdeling Personeel Sociale Dienst) en van het N-project Coaching worden in deze rapporteringsbijlagen van het jaarverslag niet opgenomen, aangezien de beheersovereenkomst van AgO er geen betrekking op heeft.

B DE ACTIVITEITEN

B.1 AgO's rol en benadering

Het centrale personeels- en organisatiebeleid wordt sinds de reorganisatie Beter Bestuurlijk Beleid (BBB) ontwikkeld vanuit het departement Bestuurszaken.

AgO is een adviesbureau binnen de Vlaamse overheid dat de lijnmanagers bijstaat voor de verdere concrete uitwerking en toepassing van hun personeels- en organisatiebeleid (P&O-beleid). Naast consultancy-adviesverlening biedt AgO een vast dienstenaanbod, waarvan ook de personeelsleden van de Vlaamse overheid gebruik kunnen maken. AgO is tevens een kennis- en expertisecentrum, dat zelf producten en instrumenten ontwikkelt voor de lijnmanagers en de beleidsmakers. AgO focust verder sterk op kennisuitwisseling ('kruisbestuiving') binnen de Vlaamse overheid, zodat iedereen van elkaar kan leren.

B.2 Inhoudelijke thema's

AgO heeft haar activiteiten naar de klanten toe ingedeeld binnen de volgende grote thema's:

- organisatie
- ontwikkeling en inzetbaarheid
- innovatie
- prestatie management
- duurzaam werkgeverschap en anders werken
- personeelsbeheerssysteem (Vlimpers)

Binnen en rond deze thema's werden in 2009 zowel consultancyopdrachten uitgevoerd, als een vast dienstenaanbod, maatwerk, netwerking, e.d. aangeboden.

C. DE KENGETALLEN

C.1 Afdeling Kenniskruispunt

De activiteiten in 2009 ten behoeve van het lijnmanagement en het P&O-beleid (departement en kabinet Bestuurszaken) waren de volgende:

Instrumenten e.d. ten behoeve van het lijnmanagement
<ul style="list-style-type: none">• instrumentendoos introductie telewerken/anders werken• instrumentendoos dilemmatrainingen• website en webservice rond PLOEG en andere P&O-thema's• KNOOP-startevenement• publicatie generieke procesbeschrijvingen op webservice• instrument ter formulering effectvolle ontwikkelopdrachten op webservice• ontwikkeling leeraanbod vakinhoudelijk leren• beschikbaar stellen benchmarking klantenbevragingen Vlaamse overheid via databank• uitwerking nieuw concept Personeelspeiling 2010

Instrumenten e.d. ontwikkelen en diverse bijdrages leveren in opdracht van het beleid
<ul style="list-style-type: none">• ontsluiting opleidingsaanbod binnen Vlaamse overheid via vormingsweb• bijsturing functiefamilies• dag van de creativiteit en uitreiking innovatieprijs, SPITS 2009• wissel-leren• gunning nieuw contract hospitalisatieverzekering• sensibilisatie omtrent het kwaliteitsmodel Investors in People (IiP) d.m.v. informatiesessies en opleiding voor interne projectleiders• seminarie topkader• faciliteren netwerk vormingsverantwoordelijken• voorbereiding barometer sociale verhoudingen en groep sociale bemiddelaars• bemiddeling voor stageplaatsen scholieren van moeilijk plaatsbare doelgroepen• dilemmatrainingen en 'train-de-trainer' opleidingen• ontwikkeling generieke testen voor niveau A, B, C en D• voorbereidingsessies generieke proeven en loopbaanexamens

AgO organiseerde in 2009 bovendien 19 netwerkactiviteiten voor management en P&O'ers van de Vlaamse overheid: P&O-netwerk, netwerk organisatiebeheersing, kwaliteitsnetwerk, netwerk klachtenmanagement en IiP-netwerk.

AgO-medewerkers namen zelf ook deel aan externe netwerkactiviteiten, o.a. op internationaal vlak en naar lokale besturen toe. Bijvoorbeeld het project in het kader van het Europees Leonardo programma voor de ontwikkeling van een handboek voor de promotie van e-work (afstandwerken). Dit handboek zal tijdens het slotevenement op 28 mei 2010 in Brussel worden voorgesteld.

C.2 Afdeling Gemeenschappelijk Dienstencentrum P&O

C.2.1 Consultancy

In 2009 hebben AgO-consultants in totaal 55 projecten uitgevoerd binnen de Vlaamse overheid (ter vergelijking: 74 in 2008 en 47 in 2007). De uitvoering gebeurde door eigen AgO-adviseurs of in een partnerschap van AgO met externe specialisten.

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

Verdeeld over de verschillende beleidsdomeinen ziet het plaatje m.b.t. consultancy er als volgt uit	
BZ: Bestuurszaken	13
DAR: Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid	3
FB: Financiën en Begroting	2
IV: Internationaal Vlaanderen	3
EWI: Economie, Wetenschap en Innovatie	3
OND: Onderwijs en Vorming	2
WVG: Welzijn, Volksgezondheid en Gezin	6
CJSM: Cultuur, Jeugd, Sport en Media	1
WSE: Werk en Sociale Economie	3
LV: Landbouw en Visserij	9
LNE: Leefmilieu, Natuur en Energie	2
MOW: Mobiliteit en Openbare Werken	2
ROW: Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed	6
Beleidsdomeinoverschrijdend	1
Buiten beleidsdomein	1

Inhoudelijk hadden de consultancy-projecten betrekking op het volgende:	
Organisatieontwikkeling	30
Ontwikkeling en inzetbaarheid	11
Prestatiemanagement	6
Kwaliteit en innovatie	4
Integriteit	3
Anders werken	1

C.2.2 Vast dienstenaanbod

Het dienstenaanbod van AgO richt zich naar de managers, de P&O-verantwoordelijken, maar ook naar de personeelsleden van de Vlaamse overheid.

1. Bevragingen

AgO sluit raamcontracten af met externe firma's die gespecialiseerd zijn in het uitvoeren van bevragingen. In 2009 werd het volgende gedaan:

Bevragingen - organisatie- diagnostiek - contract externe partner	Realisaties
Personeelspeiling (tweejaarlijks)	Er werd een nieuw concept voor de personeelspeiling 2010 uitgewerkt en gecommuniceerd.
Klantenbevragingen	Voorbereiding van gunning van een nieuw in 2010 af te sluiten raamcontract klantenonderzoek/belanghebbendenmanagement.
BUE-bevraging (bottom-up-evaluatie van leidinggevendenden door hun eigen medewerkers)	Er namen 48 organisaties van de Vlaamse overheid deel aan de bevraging van december 2009.

2. Personeelsontwikkeling

Aantal cursisten	
Open vormingsaanbod	5.788 (ter vergelijking: 5.753 in 2008 en 4.199 in 2007)
Aantal vormingssessies	
Open vormingsaanbod	389
maatopleidingen op vraag van het lijnmanagement	2 (geëvalueerd als projecten)
Aantal sessies verzorgd door interne trainers van AgO en anderen binnen de Vlaamse overheid	
Open vormingsaanbod	22

AgO startte in 2008 met 'train-de-trainer', het opleiden van interne trainers. Interne experts kunnen immers de kennis van systemen, praktijken of principes eigen aan de Vlaamse overheid (personeelsstatuut, wetsmatiging, ...) of overheidsgebonden vakinhoudelijke kennis (begroting, overheidsopdrachten, ...) met meer accuraatheid en overtuigingskracht overbrengen dan externe experts. Maar het blijft moeilijk om binnen de administratie inhoudelijke experts te vinden die trainingen willen verzorgen. Ook in 2009 bleef het aantal interne trainers laag (5 tot 7 trainers in het gehele open aanbod). Dit ondanks de financiële tegemoetkoming van 500 euro per trainingsdag en een gratis 'train-de-trainer'-programma aangeboden door AgO.

Aanvullende beleidsmaatregelen waarbij overdracht van kennis en expertise een inclusieve opdracht wordt van horizontale expertentiteiten of van expertenfuncties in de functiefamilies of andere stimulerende maatregelen (inclusief een cultuuromslag) zijn vereist. AgO zelf zal hier ook nog meer op gaan focussen, vanuit de gedachte van meer samenwerken en meer efficiëntie bewerkstelligen.

3. Loopbaanontwikkeling en outplacement

In 2009 waren er 74 individuele loopbaantrajecten (ter vergelijking: 94 in 2008 en 62 in 2007). Hiervan werden er 66 in de loop van het jaar afgesloten. AgO opteede er in 2009 evenwel voor om in de toekomst meer en meer van individuele begeleidingen af te stappen (omdat daar buiten de Vlaamse overheid een aanbod voor bestaat) en te gaan focussen op groepstrajecten die een groepsdynamiek kunnen teweeg brengen.

Redenen van aanmelding:

Omschrijving	Aantal
Functioneel	4
Langdurig afwezig	1
Re-integratie	1
Wens tot loopbaanstap	68

Bron van aanmeldingen:

Omschrijving	Aantal
Aangemeld door afdelingshoofd	3
Aangemeld door andere partner	2
Aangemeld door leidinggevende	1
Aangemeld door P&O	6
Eigen Initiatief	62

Alle beleidsdomeinen waren vertegenwoordigd in het cliënteel voor de loopbaanbegeleiding. 70% van de cliënten zijn vrouwen (52 vrouwen en 22 mannen). De leeftijdscurve ging in stijgende lijn met een piek van de categorie 30 tot 35 jaar en nam vervolgens weer af.

Inhoudelijk werden bij de cliënten vooral de thema's zelfreflectie, relaties (met leidinggevende/collega's), zelfvertrouwen en loopbaanmogelijkheden behandeld. Bij de leidinggevendenden stonden vooral de loopbaanmogelijkheden en het opzetten van interne wissel-leerstages centraal.

Loopbaanbegeleiding is vaak een aanzet tot gerichte ontwikkelacties, die dikwijls binnen de huidige entiteit kunnen worden opgezet. Van de 66 afgesloten dossiers bleven de meeste functiehouders in hun huidige job.

Resultaten afgesloten dossiers:

Omschrijving	Aantal	Procent
Behoud functie	43	65,15
Andere functie in entiteit van herkomst	1	1,52
Andere functie in Vlaamse Overheid	9	13,64
Doorverwijzing naar AgO	2	3,03
Doorverwijzing naar EAP	3	4,55
Werk-wijzer overdracht	2	3,03
P&O eigen entiteit	2	3,03
Uitstroom	3	4,55
Ander	1	1,52

In 2009 werd – zoals hiervoor uiteengezet - beslist de loopbaanbegeleiding voor individuele personeelsleden te laten uitdoven en vanaf 2010 enkel nog groepsworkshops aan te bieden. Deze workshop heeft als doel de deelnemers een zicht op hun loopbaantoekomst te bieden en wordt door de externe partner Galilei gegeven.

In 2009 is ook het talentenwerkboek gepubliceerd; een werkboek voor werknemers om hun persoonlijke talenten in kaart te brengen. Dit is reeds het tweede werkboek dat door AgO werd ontwikkeld, naast het in 2008 verschenen loopbaanwerkboek.

Alle mogelijkheden rond loopbaanontwikkeling binnen de Vlaamse overheid zijn kenbaar gemaakt via een folder die binnen alle beleidsdomeinen werd verspreid.

Inzake outplacement werden in 2009 7 individuele begeleidingen door Galilei Randstad opgestart. Tijdens het jaar werden er 14 begeleidingen beëindigd. Op 31 december 2009 waren er nog 7 dossiers lopende, waarvan 3 opgestart in 2008 en 4 opgestart in 2009.

4. Managementontwikkeling

Ontwikkeling topkader

Op 26 en 27 maart 2009 vond een seminarie voor het topkader plaats over de voorbereiding van een horizontale insteek (Bestuurszaken, Financiën en Begroting, Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid) voor het nieuwe regeerprogramma. Het College van Ambtenaren-Generaal (CAG) en Netwerk voor Management in de Vlaamse Overheid (MOVI) nodigden uit. Dit seminarie 'Een toekomstvisie voor Vlaanderen en zijn overheid' was een stap vooruit in de samenwerking tussen de verschillende beleidsdomeinen. In de evaluatie van het seminarie was 90% van de deelnemende topambtenaren het erover eens dat het seminarie een effectieve stap vooruit was in de samenwerking. Het CAG werkte verder met de voorsteltekst en valideerde het document.

Ontwikkeling middenkader

Er vond geen seminarie voor het middenkader plaats in 2009.

Voor 2010 worden sessies gepland om een nieuw opleidingsprogramma voor kwaliteit van leidinggeven op niveau van middenkader uit te werken.

5. Personeelsbeheer (Vlimpers)

Vlimpers	Aantallen
Aantal entiteiten - gebruikers/jaar	In 2009 maakten 63 agentschappen en departementen gebruik van Vlimpers (ter vergelijking: 51 in 2008). Eind 2009 werden in Vlimpers 15.083 personeelsdossiers beheerd van actieve personeelsleden (inclusief langdurig afwezig). Van dat aantal waren er 14.685 met een Vlimperstoegang (Vlimpers-account). Noot: Het totale aantal personeelsdossiers dat in de loop van 2009 beheerd werden via Vlimpers bedroeg 15.240.
Aantal individuele workflowgebruikers/jaar	Eind 2009 maakten 13.830 personeelsleden gebruik van de werkstromen (elektronische verlofaanvragen), wat neerkomt op 92% van het totale aantal actieve personeelsleden.

Loonmotor Elvire	Data
Activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> - Maandelijkse uitbetaling van lonen, vergoedingen en toelagen, maaltijdcheques en kinderbijslag - Beheer van de kinderbijslagdossiers - Sociaal secretariaatstaken zoals de dagelijkse Dimona-aangiftes, maandelijkse 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 2009 werden 1.239 helpdeskvragen m.b.t. verloning gesteld via de CRM-tool Flamingo (ter vergelijking: 1.137 in 2008). De vragen betreffen niet enkel incidenten (vnl. geen of foutieve doorstroom van Vlimpers naar loonmotor L4 door interfaceproblemen, verkeerde invoer door MOD's), maar ook maandelijks terugkerende vragen over o.m. loonvoorschotten of laden van maaltijdcheques.

In 2009 werd volop gewerkt aan de upgrade van het Vlimpers-informaticasysteem, dat vanaf half februari 2010 operationeel is. Er kwamen onder meer een nieuwe module 'Time and Labour', een module profielbeheer (functiefamilies en competentie management) en een pilootproject arbeidsplaatsbeheer bij.

6. Welzijn op het werk

AgO sloot voor het geheel van de Vlaamse administratie enkele grote raamcontracten af op het vlak van welzijn op het werk; met name voor ziektecontrole, arbeidsgeneeskunde en hospitalisatieverzekering. AgO zorgt ervoor dat de contracten worden afgesloten. In 2009 werd het nieuw contract voor hospitalisatieverzekering afgesloten. Alle entiteiten moeten vervolgens zelf instaan voor de betaling. Aansluiting is verplicht voor entiteiten zonder rechtspersoonlijkheid. AgO staat verder ook in voor overleg en coördinatie over de beleidsdomeinen heen.

AgO heeft tevens een contract lopen voor Traumazorg en EAP (Employee Assistance), om personeelsleden bij te staan die via het werk te maken krijgen met een traumatische gebeurtenis.

7. Kinderopvang

AgO organiseert tijdens de schoolvakanties kinderopvang voor kinderen van het personeel van de Vlaamse overheid in de eigen kantoorgebouwen.

Cijfers inschrijvingen kinderopvang 2008 (op jaarbasis)	Brussel: Arenberg/Pantalone	Brussel: Boudevijn-	Brussel: Ellips	Brussel: Conscience	Hasselt: VAC	Antwerpen	Gent	Brugge	Totaal
Totaal aantal ingeschreven kinderen	224	965	477	270	227	235	308	177	2.880
Totaal aantal gezinnen (personeelsleden)	141	624	340	182	128	169	164	93	1.841
Totaal aantal inschrijvingen	831	3.529	1.734	659	885	1167	1.165	748	10.718
Totaal aantal dagen opvang	65	65	65	43	51	51	51	51	442
Gemiddeld aantal kinderen/dag	13	56	27	93	17	21	22	14	24

Er werd één veiligheidsincident gemeld in 2009 in de verschillende locaties van kinderopvang.

Een veiligheidsincident is een incident waarbij reëel risico bestaat op fysiek letsel voor de kinderen, waarbij de norm is dat elk incident aanleiding moet geven tot initiatief voor structurele oplossing.

8. Bemiddeling stage- en leerwerkplaatsen

De Vlaamse overheid streeft ernaar om als werkgever een maatschappelijke voorbeeldfunctie te vervullen, en biedt daarom ook stage- en leerwerkplaatsen aan schoolgaande jongeren aan. AgO bemiddelt hiervoor tussen scholen en entiteiten binnen de Vlaamse overheid die een stageplaats willen aanbieden.

Er werd bemiddeld voor 58 onbezoldigde stagiairs uit de doelgroepen (kortgeschoolden, allochtonen en gehandicapten). 51 leerlingen waren kortgeschoold, 12 leerlingen hebben een arbeidshandicap en 29 leerlingen zijn van allochtone afkomst. AgO vulde ook 25 bezoldigde leerwerkplaatsen in.

25 leerwerkplaatsen (deeltijds werken en leren) werden ingevuld via het centraal door AgO voorziene budget hiervoor. Aangezien een groot aantal leerlingen niet werkt tijdens de schoolvakanties konden er meer dan de voorziene 20 leerwerkers worden aangeworven.

D DE KLANTEN

D.1 Wie zijn ze?

AgO werkt voor het management van de Vlaamse overheid en voor hun P&O-medewerkers. Daarnaast heeft AgO ook een aanbod voor de personeelsleden van de Vlaamse overheid.

D.2 Feedback - Tevredenheidsenquêtes naar aanleiding van oplevering specifieke diensten

1) Inzake consultancyprojecten

Op basis van 18 geëvalueerde projecten:

- Uiterst tevreden: 0%
- Zeer tevreden: 67%
- Tevreden: 33%
- Niet echt tevreden: 0%
- Helemaal niet tevreden: 0%

De geëvalueerde projecten scoren bij de klant minimum een 3 op 5 (tevreden tot zeer tevreden).

2) Inzake vormingsaanbod

Evaluatie sessies in open aanbod 2008						
Schaal 1-5 punten	1	2	3	4	5	Totaal
De opleiding beantwoordde aan mijn verwachtingen						
Aantal cursisten	76	228	1.021	2.573	1.890	5.788
Percentage cursisten	1,31%	3,95%	17,64%	44,45%	32,65%	100,00%
	Helemaal niet				Volledig	
Wat ik geleerd heb kan ik toepassen in mijn werk						
Aantal cursisten	51	188	898	2.275	2.376	5.788
Percentage cursisten	0,88%	3,25%	15,52%	39,30%	41,05%	100,00%
	Helemaal niet				Volledig	

3) Inzake loopbaanbegeleiding

Uit de evaluaties van de loopbaanbegeleiding vanwege cliënten (17 respondenten):

- De begeleiding was afgestemd op mijn situatie: 56% akkoord, 25% eerder akkoord
- De begeleiding was concreet en praktijkgericht: 53% akkoord, 41% eerder akkoord
- Ik kreeg meer zelfinzicht tijdens het traject: 59% akkoord, 29% eerder akkoord

E DE INGEZETTE MIDDELEN

E.1 Budget

Het budget 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.

E.1.1 Beleidskredieten agentschap

Nummer basisallocatie van de begroting van de Vlaamse Gemeenschap	Omschrijving	Begroting 2009 initieel
01.05	Allerhande uitgaven ter aanmoediging van de interne arbeidsmobiliteit	1.280.000,00
11.04	Wedden, vergoedingen en toelagen aan personen tewerkgesteld in het kader van tewerkstellingsmaatregelen	126.000,00
01.06	Wedden en vergoedingen voor herplaatsings- en uitwisselingsprogramma's	180.000,00
12.09	Uitgaven ivm human resources management, organisatieontwikkeling en reorganisatiestudies	726.000,00
41.03	Dotatie aan de dienst met afzonderlijk beheer voor Overheidspersoneel (m.i.v. activiteiten van de Kinderopvang)	1.520.000,00

E.1.2 Eigen werkingskredieten agentschap

Nummer basisallocatie van de begroting van de Vlaamse Gemeenschap	Omschrijving	Begroting 2009 initieel
11.91	Terugvordering detachering AgO (raming)	49.000,00
11.71	Wedden en toelagen AgO	4.808.000,00
12.31	Werkingskredieten informatica AgO	1.645.000,00
12.71	Werkingskredieten excl. informatica AgO	758.000,00
74.31	Investeringsgoederen informatica AgO	1.044.000,00
74.71	Overige investeringsgoederen AgO	30.000,00
41.01	Subsidie aan de vzw Sociale Dienst voor het Vlaams Overheidspersoneel	1.250.000,00

E.1.3 DAB Overheidspersoneel

Nummer basisallocatie van de begroting van de Vlaamse Gemeenschap	Omschrijving	Begroting 2008 initieel
Ontvangsten		
08.21	Overgedragen saldo	859.000,00
46.10	Dotatie (vanuit 41.03)	1.520.000,00
16.20	Eigen inkomsten	1.615.000,00
Uitgaven		
74.22	Werkingskosten	3.135.000,00

E.2 Gepresteerde mensdagen

E.2.1 Globaal overzicht

Activiteiten Agentschap	Tijdsbestedingspercentage 2008	Reëel ingezette VTE 2008	Reëel gepresteerde mensdagen 2008
Consultancy en vast dienstenaanbod	53,3%	31,43	6.207,1
Kenniskruispunt	18,5%	10,74%	2.148,7
Interne Werking - management-ondersteuning	11,4%	6,65	1.330
'Interne' projecten ondernemingsplan	4,7%	2,75	550
Professionele ontwikkeling	12,1%	6,94	1.389,2
Leidinggeven, overleg, zelforganisatie			
Diversen (elders niet toewijsbaar)			
Totaal	100%	58,51	11.625

E.2.2 Overzicht per deelactiviteit

Gemeenschappelijk dienstenaanbod	Gerealiseerde mensdagen 2007	Gerealiseerde mensdagen 2008	Gerealiseerde mensdagen 2009
Projectmatige consultancy			
P&O-makelaarschap		80,8	184
Consultancy bij de lijn	819,5	857,1	899,4
Vast dienstenaanbod			
Personeelsontwikkeling - organiseren van vorming	1.185	872,5	886
Loopbaanontwikkeling	465	470	237
Outplacement	44	Niet geregistreerd	Niet geregistreerd
Raamcontracten ziektecontrole, arbeidsgeneeskunde, hospitalisatieverzekering, traumazorg, meldpunt Spreekbuis	139	235	200
Stafplanning topkader - managementontwikkeling	19	58,7	23,5
Stafplanning middenkader - managementontwikkeling	202		
Vlimpers	1.018	2.049	1.238
Loonmotor Elvire	1.012		707
Kinderbijslag	-	-	644
Tijdregistratie	-	-	139
Kinderopvang	308	71,2	140
Organisatiediagnostiek - bevragingen	388,5	306,4	240
Rendementssubsidies	20	8	10
Bemiddeling stage-leerwerkplaatsen	92	92	92
Diverse exploitatie en ondersteunende activiteiten (administratie, financieel contractbeheer, externe communicatie, campagnes, websites)	384	412,5	490
Prospectie	Niet geregistreerd	69,5	77,2
Totaal	6.096	5.582,7	6.207,1

Kenniskruispunt	Gerealiseerde mensdagen 2007	Gerealiseerde mensdagen 2008	Gerealiseerde mensdagen 2009
Projectmatige ontwikkeling van producten, instrumenten en toolkits			
Ten behoeve van het lijnmanagement	335	838,4	204
Ten behoeve van het beleid	320		254,7
Kenniscentrum voor P&O			
Themawerking	118	70,7	120
Ad hoc beschikbaarheid voor lijn en P&O'ers	Niet geregistreerd	Niet geregistreerd	55,5
Ad hoc beschikbaarheid voor beleid	Niet geregistreerd	Niet geregistreerd	31,15
Netwerking	317	216,4	200
Onderhandelingscomités	180	100	95
Diverse kenniskruispuntwerking en administratieve ondersteuning	303	785,5	1.188,35
Totaal	2.536	2.011	2.148,7

Interne werking agentschap - interne managementondersteuning	Gerealiseerde mensdagen 2007	Gerealiseerde mensdagen 2008	Gerealiseerde mensdagen 2009
Secretariaatwerk en diverse ondersteuning ten behoeve van de managers en medewerkers (niet voor de kernactiviteiten naar de klant toe)	277,5	306	295
ICT : werkaanvragen en helpdesk	134,75	130	125
Financiën: opstellen en consolideren van begroting/Rapportering	222	150	160
P&O - aangelegenheden	203,5	200	150
Facilitair management, logistieke activiteiten, documentatiebeheer, ...	730,75	560,5	550
Interne communicatie, voornamelijk via intranet	55,5	60	50
Totaal	1.624	1.406,5	1.330

Interne werking agentschap - projecten ondernemingsplan	Gerealiseerde mensdagen 2007	Gerealiseerde mensdagen 2008
Totaal	490,5	550

Professionele ontwikkeling	Gerealiseerde mensdagen 2007	Gerealiseerde mensdagen 2008	Gerealiseerde mensdagen 2009
Leidinggeven, overleg, zelforganisatie	Gerealiseerde mensdagen 2008	Gerealiseerde mensdagen 2008	Gerealiseerde mensdagen 2009
Diversen (niet elders toewijsbaar)	Gerealiseerde mensdagen 2008	Gerealiseerde mensdagen 2008	Gerealiseerde mensdagen 2009
Totaal	NG	1.545,3	1.389,2

AgO stelt in de beheersovereenkomst 2008-2010 volgende tijdsbesteding voorop:

- 50% voor consultancy en vast dienstenaanbod
- 30% voor kenniskruispuntwerking
- 20% voor de eigen interne werking van het agentschap

Er wordt hiervoor in het jaarlijks ondernemingsplan gerekend aan 185 mensdagen per VTE, i.p.v. de 200 mensdagen die gewoonlijk in proces- en personeelsplannen voorzien zijn. Een buffer van 15 mensdagen per VTE is gereserveerd voor leren, zelfontwikkeling, professionele ontplooiing, PLOEG, teambuilding, leidinggeven en overleg.

Het tijdsregistratiesysteem geeft aan dat in de realiteit, i.p.v. de voorziene 15 mensdagen bufferruimte, in realiteit gemiddeld 28 mensdagen worden besteed aan leren, zelfontwikkeling, professionele ontplooiing, PLOEG, teambuilding, leidinggeven en overleg. De extra dagen worden vooral ingeteerd op de 'kenniskruispuntwerking', dat slechts aan 18,5% van de activiteiten komt i.p.v. de vooropgestelde 30%.

De reden voor deze kloof is dat professionele ontwikkeling en overleg heel nauw aansluiten bij de kern van wat de kenniskruispuntwerking juist inhoudt; de eigen medewerkers van AgO moeten zelf in voldoende mate aan kennisopbouw doen, om die kennis daarna ook te kunnen uitdragen.

Het top- en middenkader is in dit overzicht van tijdsregistratie niet opgenomen. Voor een groot deel werken zij ook op deze processen.

Evenmin inbegrepen is het personeel van de Afdeling Personeel Sociale Dienst.

F Tot slot

In dit jaarverslag geven we voorbeelden om onze dienstverlening te illustreren. Deze activiteiten, maar ook nog een pak andere zaken konden evenwel maar gerealiseerd worden met medewerking van alle personeelsleden die in 2009 in ons agentschap werkten. Een welgemeende dank aan allen!

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

Vlaamse overheid



Samenstelling

Vlaamse overheid
Agentschap voor Overheidspersoneel

Verantwoordelijke uitgever

Frans Cornelis
Boudewijnlaan 30 bus 50
1000 Brussel

Concept, coördinatie en eindredactie

Karin Behaegel, Erna Avonts, Katleen Lauwereins

Layout

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

Fotografie en –coördinatie

Werner Egels (AgO), Jan Swinnen (MOW)

Wettelijk Depot

D/2010/3241/209

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>

