

Jaarverslag 2008

Een doeltreffend partnerschap,
een vruchtbare bestuiving.



AGO

AGENTSCHAP VOOR OVERHEIDSPERSONEEL

Vlaamse overheid





Een doeltreffend partnerschap, een vruchtbare bestuiving

Getrouw aan de missie van het Agentschap voor Overheidspersoneel staat ook in het tweede jaarverslag AgO het 'partnerschap' met het topmanagement van de 13 beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid en hun verantwoordelijken voor Personeel en Organisatie (P&O) centraal.

De missie van het agentschap is meer bepaald:

'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: 'Door ons werk en
onze bijdrage zou de rest van de
Vlaamse overheid efficiënter en
effectiever moeten kunnen werken.'*

Woord vooraf

Beste lezer,

Het Agentschap voor Overheidspersoneel (AgO) is toe aan zijn tweede jaarverslag. Wij werken niet rechtstreeks voor de burger. Onze rol is grotendeels onze collega's-ambtenaren die wel rechtstreeks voor de burger werken zo goed mogelijk ondersteunen, op een dergelijke manier dat zij optimaal hun werk ten dienste van de maatschappij kunnen vervullen. Door ons werk en onze bijdrage zou de rest van de Vlaamse overheid efficiënter en effectiever moeten kunnen werken.

We zijn een zeer klantgerichte en vraaggestuurde organisatie, waarbij we de topambtenaren van de Vlaamse administratie in het bijzonder ondersteunen bij de uitwerking van hun specifieke personeels- en organisatiebeleid.

Om deze managers van de Vlaamse overheid en hun verantwoordelijken voor Personeel en Organisatie (P&O) hiervoor nog beter bij te staan, herclusterde AgO in 2008 zijn activiteiten. We werkten rond de volgende meest gevraagde thema's: organisatieontwikkeling, ontwikkeling en inzetbaarheid, kwaliteit en innovatie, prestatie management, duurzaam werkgeverschap en het personeelssysteem Vlimpers. In dit jaarverslag worden de diverse activiteiten die we rond deze thema's ontwikkelden in de kijker gezet.

In concreto gaat het om consultancy, een vast dienstenaanbod, divers maatwerk, instrumenten en netwerking. Organisatieontwikkeling was in 2008 de belangrijkste klemtoon in ons consultancyaanbod. Onze grote troef is dat we de ervaring die we in de ene entiteit opdoen, kunnen gebruiken in de andere en dat zo kennis verspreid en gedeeld wordt. We werkten in 2008 ook aan de ontwikkeling van een nieuwe visie rond ontwikkeling en inzetbaarheid, met de uiteindelijke bedoeling de medewerkers van de Vlaamse overheid een carrière lang inzetbaar en gemotiveerd te houden. AgO was in 2008 ook een duidelijke partner van het management van de Vlaamse overheid rond kwaliteit en innovatie. Zo zetten we diverse instrumenten in, waaronder de Personeelspeiling en klantenbevragingen. We organiseerden ook een Week van de Creativiteit.

Onze afdeling Kenniskruispunt ontwikkelt heel wat instrumenten en tools, die daarna via de consultancy en andere concrete diensten van onze afdeling Gemeenschappelijk Dienstencentrum in de organisatie worden ingezet.

Om verdere doorbraken te forceren naar een efficiënte en effectieve overheid is ook investeren in een mensgerichte aanpak meer dan ooit aangewezen: namelijk managen met focus op de mens, met als doel dat de organisatie er beter van wordt.

Een goed werkende administratie is immers alles-behalve een zaak van het management, laat staan het topmanagement, alleen. Zonder de inzet en de competenties van de medewerkers staat het management nergens. Binnen AgO trachten we alvast zelf ook meer te gaan focussen op de verdere ontwikkeling van onze medewerkers, o.a. via de introductie van het kwaliteitsmodel 'Investors in People'- 'Investeren in mensen'.

Ik wil van dit voorwoord gebruik maken om alle medewerkers van het agentschap hartelijk te danken voor hun inzet en de bijdrage die ze leveren. In het bijzonder ook de personeelsleden van de afdeling Personeel Sociale Dienst. De beheersovereenkomst van AgO heeft geen betrekking op de activiteiten van de vzw Sociale Dienst, waar zij voor werken (hiervoor werd in 2008 een aparte samenwerkingsovereenkomst afgesloten). Maar ze maken evenzeer deel uit van ons agentschap. Het werk dat zij doen binnen de Vlaamse administratie heeft bovendien precies die heel 'mensgerichte' focus, die ook zo belangrijk is om een efficiënte en effectieve organisatie te hebben.

Ondertussen bereiden we de toekomst verder voort. In 2009 gebeurt voor de gehele AgO-werking een verdere strategische denkoefening. De bedoeling hiervan is om de komende vijf jaar voor te bereiden, en meer bepaald de rol die AgO kan en moet vervullen voor een nog meer efficiënte en effectieve Vlaamse overheidsadministratie.

Frans Cornelis
Administrateur-generaal
Agentschap voor Overheidspersoneel

AgO meest gewaardeerd voor partnerschap en betrouwbaarheid

AgO wordt vooral geapprecieerd omdat het zich opstelt als een partner en omdat het betrouwbaar is. Dat blijkt uit de tweejaarlijkse Klantenpeiling die we over onze werking organiseerden.

Om te peilen of klanten en potentiële klanten tevreden zijn over hetgeen we aanbieden, liet AgO een telefonische enquête uitvoeren. In totaal 109 topmanagers, personeels- en organisatieverantwoordelijken, stafmedewerkers-ankerpunten organisatiebeheersing en afdelingshoofden van de managementondersteunende diensten (MOD's) werden bevraagd. De uitgebreide resultaten - die erg bemoedigend zijn - vindt u verder in dit rapport in de bijlagen.

Zo goed als iedereen (97%) van de bevraagden kent AgO. Dat is 4% meer dan bij de nulmeting twee jaar geleden. Drievierde kent ook het logo van AgO, dat ter gelegenheid van de publicatie van ons eerste jaarverslag een jaar geleden werd gelanceerd.

Hoofdredeken om iets bij AgO af te nemen zijn de expertise en de ervaring van AgO (49%), het feit dat AgO de Vlaamse overheid zeer goed kent en het collega's zijn (27%) en de lage kostprijs (20%).

Argumenten om geen gebruik te maken van AgO zijn het gebrek aan expertise op bepaalde domeinen (25%), de lange procedure om iets bij AgO af te nemen en de tijd die deze procedure in beslag neemt (16%) en het feit dat men voldoende expertise heeft op de eigen afdeling (13%).

Ongeveer de helft van de bevraagden is uiterst of zeer tevreden over de volledige dienstverlening van AgO. Bijna negen op de tien (89%) zou in de toekomst beroep doen op AgO, een tiende (10%) twijfelt nog. Slechts enkelen (1%) zeggen geen gebruik te gaan maken van de diensten van AgO.

De gedetailleerde resultaten van onze klantenbevraging, ook de suggesties die ons worden aangereikt naar een mogelijk toekomstig aanbod toe, nemen we mee in de strategische toekomsttoefening die AgO in 2009 doet. We bekijken ons dienstenaanbod, om voor de komende legislatuur verdere strategische keuzes te maken die dan in de nieuwe beheersovereenkomst kunnen worden opgenomen.

“



*Willy De Weirdt, afdelingshoofd Kenniskruispunt P&O:
'Zolang de Vlaamse overheid niet aantoonbaar beter functioneert, blijft het knagen of we wel juist zitten.'*

Een betere overheid helpen maken

Hefbomen leveren voor personeels- en organisatiebeleid

De afdeling Kenniskruispunt ontwikkelt instrumenten en tools om te ondersteunen bij de uitwerking van het personeels- en organisatiebeleid van de entiteiten van de Vlaamse overheid. Deze instrumenten worden via consultancy en andere concrete diensten van de afdeling Gemeenschappelijk Dienstencentrum in de organisatie ingezet.

Bent u zelf tevreden over 2008?

'Ja, en neen. Ja, ik blijf fier over waar we staan in ons vakgebied. Ik licht er een paar activiteiten uit, en doe daarmee afbreuk aan de rest. Maar velen benijden ons de manier waarop we met de Personeelspeiling of de 'bottom up evaluatie' tientallen organisaties kunnen bedienen. Of de manier waarop we klantentevredenheidsonderzoeken aanbieden, weliswaar nog vrijwel volledig geoutsourced, maar op een manier waarop we de klant-entiteit met maatwerk kunnen tegemoet treden zonder de mogelijkheid van benchmarking te

verliezen. Ook met de ontwikkeling van situationele multimediatesten staan we aan de kop in Europa, hoe controversieel de context van de generieke proeven ook moge zijn.

We hebben ook aan den lijve ondervonden wat samenwerking en synergie kan betekenen: de integratie van ons P&O-netwerk en het MOVI-HRM-netwerk was een mooie stap vooruit.

Met het oog op het komende Regeerakkoord werkten we in opdracht van het Managementcomité Bestuurszaken ook aan een Toekomstproject voor de gehele Vlaamse overheid, dat verder vorm kreeg tijdens een seminarie in maart 2009 voor het topmanagement van de Vlaamse overheid.

Maar toch kan dit alles me niet helemaal tevreden stemmen, want zolang de Vlaamse overheid niet aantoonbaar beter gaat functioneren blijft het knagen of we wel juist zitten. Maar we zijn natuurlijk maar één schakeltje in de ketting.'

Was 2008 een belangrijk jaar?

'De toekomst zal het uitwijzen, maar ik hoop dat binnen 5 jaar zal duidelijk zijn dat er in 2008 een paar belangrijke evoluties echt van start zijn gegaan. Dat het werk aan de 'effectieve en efficiënte' Vlaamse overheid toen echt begonnen is. Dat zou betekenen dat de zwaluwen die we nu menen te zien op het vlak van samenwerking en synergie binnen de Vlaamse overheid echt de lente aankondigen. En dat 2008 het jaar was waarin de geesten onomkeerbaar zijn beginnen rijpen over een nieuwe verhouding met de lokale overheden.'

Wat heeft dit met het P&O-Kenniskruispunt te maken?

'Het Kenniskruispunt is er alleen maar om een betere overheid voor Vlaanderen te helpen maken, anders heeft het geen zin. Veel van de hefboomen liggen op het vlak van Personeelsbeleid, maar nog veel meer bij allerlei vormen van Organisatieontwikkeling. Kennis over manieren om organisaties beter, klantgerichter,

duurzamer en efficiënter te doen werken, is daarbij heel belangrijk. Kennis over manieren om het geheel beter te doen (samen)werken is nog belangrijker.

Kennis is natuurlijk ook relatief, als er niet de wil is om de maatschappij en de klanten voorop te stellen, en daarvoor samen te werken en de eigen belangen te overstijgen, brengt het je niet ver. Of erger nog, ze wordt gebruikt voor een energieverblindende 'window dressing'.

De lezer moet maar de bijdrages die we in 2008 geleverd hebben, en die verder door de collega's beschreven worden, tegen dit licht evalueren.'

Wat brengt 2009?

'Ik hoop dat de nieuwe Vlaamse Regering een sterk veranderprogramma zal opzetten, waarmee de Vlaamse overheid zichzelf naar een hoger niveau kan tillen. En ik hoop dat wij daar met AgO en met het Kenniskruispunt een mooie rol kunnen in spelen.

In de bijdrage van de Vlaamse Administratie voor het nieuwe regeerakkoord zitten enkele sterke voorstellen. Als die zouden overgenomen worden door de Regering, liggen er heel wat uitdagingen en kansen op AgO en het Kenniskruispunt te wachten.

We kunnen een mooie rol spelen in het streven naar partnerschap en synergie. We hebben al heel wat waarmee we onze klanten kunnen ondersteunen om te werken aan hun eigen klantgerichtheid en belanghebbendenmanagement. We zouden onze diensten en instrumenten hierop kunnen toespitsen. We zouden daar ook nog veel innovatiever kunnen in zijn, en voortbouwen op onze expertise met feedbackinstrumenten (klantentevredenheidsonderzoeken bijvoorbeeld) en onze eerste ervaringen met online discussiegroepen, discussiefora en andere Wiki-platformen. We bekwamen ons ook verder in die technieken die de Vlaamse overheid nodig heeft om beter samen te werken, en geloven daarvoor meer dan ooit in programmamanagement.'

Contact: Willy.Deweirdt@bz.vlaanderen.be

“



*Herwig Van Nerum, afdelingshoofd
Dienstencentrum P&O:
'Wij moeten datgene doen waar
onze meerwaarde het grootst is.'*

P&O-consultancy en dienstenaanbod

**'De managers duurzaam
vooruihelfen bij het behalen
van hun kernresultaten'**

'De dienstverlening van AgO op het gebied van personeel en organisatie (P&O) moet de andere organisaties van de Vlaamse overheid vooral duurzaam vooruihelfen bij het behalen van hun kernresultaten. Wij moeten datgene doen waar onze meerwaarde het grootst is. Dat is voor mij de essentie van klantgerichtheid. Dat betekent dat je niet alles kan doen. Tot nu toe zijn wij wellicht nog te veel een allesdoener', zegt afdelingshoofd van het Gemeenschappelijk Dienstencentrum P&O Herwig Van Nerum.

'Ik geef een voorbeeld. Ons leeraanbod is tot nu toe zeer ruim, van vakinhoudelijk leren op uiteenlopende terreinen tot en met competentiegericht leren. De aanpak is nog redelijk klassiek, ook al experimenteren wij met andere leervormen zoals e-learning, intervisie, wissel-leren, netwerklernen. Onderzoek toont aan dat volwassenen voor 70% leren uit ervaring, voor 20% van collega's en leidinggevend en voor slechts 10% in formele trainingen. De inspanningen in formele trainingen verveelvoudigen is dus niet de meest effectieve aanpak.

Wij zijn ook niet de vakspecialisten inzake informatica, financiën of overheidsopdrachten. Het is onze rol om de vakexperten op die terreinen te ondersteunen en te stimuleren zodat zij investeren in het leren van hun collega's. Klassikaal leren zal daar maar één element van zijn. Kennisdeling, netwerklernen, coaching in de job, mentorschap en zelfs gewoon overleg zullen veel effectiever zijn. AgO is bereid om in die context in een startfase als facilitator en gangmaker op te treden. Nu zijn wij nog te vaak contractbeheerder en operationele organisator van leerprogramma's waarvan wij de inhoudelijke finesses niet kennen. Wij houden daarmee in zekere zin een schijn op dat alles onder controle is. Dat is niet verstandig.

In ons eigen vakdomein (Personeel & Organisatie) zitten er bovendien nog heel wat gaten in ons open aanbod. Dat is wat wij het best kennen en kunnen en waar wij het leren van anderen het sterkst kunnen versnellen. Alleen komen wij daar nu onvoldoende toe omdat wij teveel dingen tegelijk doen.'

Laten wij onze klanten niet in de steek als wij bepaalde dingen niet meer gaan doen?

'Wij zijn bereid om anderen te begeleiden om dingen over te nemen vooraleer wij ze loslaten. Klantgerichtheid is echter vooraf duidelijk zijn over wat je wel en niet kan doen en vooral ook erg goed zijn in wat je wel aanbiedt. Niemand kan alles goed doen.

Ik geef nog een voorbeeld van wat ik bedoel met focussen op je eigen meerwaarde. P&O-projecten waar wij alleen functioneerden als makelaar (als raamcontractant voor de klant) zijn degene waarover de klant na afloop het minst tevreden blijkt te zijn. De projecten die wij zelf uitvoeren of in nauw partnerschap met een gespecialiseerde externe aanbieder scoren opvallend beter. Dat kunnen we dus best meer gaan doen; puur makelaarschap bouwen we m.i. beter snel af. Impliciet geven onze klanten dat zelf aan in de evaluaties van de projecten die wij voor hen uitvoeren.'

Kun je iets meer vertellen over het begrip 'duurzaamheid'? Het klinkt een beetje als een doodoener

'Wij voelen steeds duidelijker aan dat een project vaak maar een stap is in een ruimere of langere verandering. De projecten die wij uitvoeren

in opdracht van onze klanten moeten nog beter bijdragen tot dat ruimere perspectief. Daar hebben wij nog veel in te leren. Een proces- en personeelsplan helpen uitwerken is maar één stap. Nadien moeten de processen en het plan ook geïmplementeerd worden. Vaak komt daar ook veranderingsmanagement bij kijken. Wij moeten onze klanten beter gaan ondersteunen bij die uitvoering. Dat wil niet zeggen dat wij noodzakelijk rechtstreeks bij die uitvoering moeten betrokken zijn. Wij kunnen de klant op weg zetten, in de zijlijn adviseren tijdens de uitvoering, kant-en-klare uitvoeringsinstrumenten aanbieden of via onze uit te bouwen webservice in contact brengen met andere organisaties om praktijkervaringen uit te wisselen. Wij kunnen ook de eigen expertise doorgeven aan lokale P&O-ers of medewerkers van de klant.

Duurzaamheid betekent voor mij dat wij ook wakker liggen van wat na het project moet gebeuren om de resultaten te borgen. Het meest effectieve is wanneer wij ertoe bijdragen dat de klant zoveel mogelijk zelfstandig kan opnemen in het vervolgtraject. Dat is duurzaamheid ten voeten uit.'

Welke waren voor u de belangrijkste vernieuwingen in de dienstverlening van AgO in 2008?

'AgO heeft reeds een ruim ondersteuningsaanbod op het gebied van organisatieontwikkeling. Vele agentschappen en departementen besteden momenteel expliciete aandacht aan hun organisatiebeheersing gelet op de door de Vlaamse Regering goedgekeurde Leidraad Interne Controle-Organisatiebeheersing om tegen eind 2010 maturiteitsniveau 3 te bereiken op dit terrein. AgO heeft daarop ingespeeld door op korte termijn een ondersteuningsaanbod en interne expertise inzake organisatiebeheersing te ontwikkelen. Tegelijk heeft AgO in een samenwerkingsverband met IAVA, MOVI en de departementen Bestuurszaken en Financiën en Begroting in 2008 een goed draaiend leernetwerk organisatiebeheersing uitgebouwd.

AgO ontvangt ook steeds meer vragen naar maatondersteuning op het gebied van prestatie management, loopbaanontwikkeling en het competentiegericht leren van individuen en organisaties. Ook op deze terreinen is AgO in 2008 begonnen met de ontwikkeling van adviesverlening en projectmatige ondersteuning. Tegen eind 2008 waren op deze

domeinen een aantal maatprojecten op vraag van agentschappen en departementen in voorbereiding of in uitvoering.'

En wat met Vlimpers, het computersysteem dat binnen de Vlaamse administratie wordt gebruikt voor personeelsbeheer?

'De overgang van Vlimpers naar een hogere versie was zeer dringend geworden. De huidige versie werd zelfs niet meer ondersteund door de softwareleverancier. In 2008 werd deze overstap of upgrade van Vlimpers voorbereid in nauwe samenwerking met de managementondersteunende diensten (MOD's) van de verschillende beleidsdomeinen. Wij maken van de gelegenheid gebruik om de mogelijkheden van efficiënt personeelsbeheer voor de MOD's te verbeteren en om voor het management de rapporteringsmogelijkheden te vergroten.

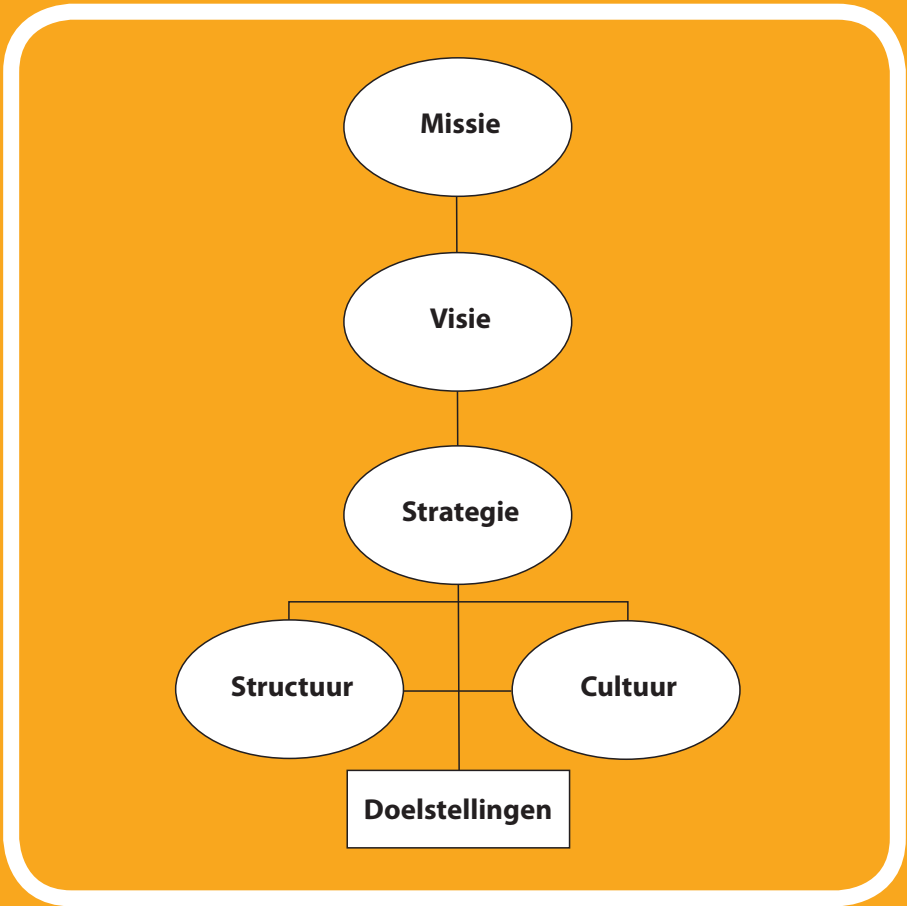
In 2008 hebben wij ook een piloot opgestart voor arbeidsplaatsbeheer. Deze module moet het management in staat stellen om zijn personeelsplan veel efficiënter op te volgen. De upgrade opent ook mogelijkheden voor het management om andere cruciale personeelsprocessen te automatiseren en te vereenvoudigen. Wij denken daarbij aan de PLOEG-cyclus, competentie management, functieprofielen, vormingsactiviteiten, het ontwikkelbeleid van organisaties. Wij plannen om vanaf 2010 bepaalde van deze modules in gebruik te nemen.

Wij grijpen de upgrade ook aan om Vlimpers te voorzien van zogenaamde SOA-technologie. Die moet het mogelijk maken om applicaties die de klant reeds in gebruik heeft gemakkelijk te koppelen aan Vlimpers. Potentiële nieuwe klanten hoeven dan niet noodzakelijk meer in te tekenen voor het gehele systeem, maar kunnen ook beslissen om alleen bepaalde modules van Vlimpers af te nemen, bij voorbeeld de loonberekening of de berekening van de maaltijdcheques.'

Contact: Herwig.Vannerum@bz.vlaanderen.be

Inhoud

INLEIDING	2
HOOFDSTUK I	
Organisatieontwikkeling.....	11
HOOFDSTUK II	
Ontwikkeling en inzetbaarheid.....	21
HOOFDSTUK III	
Kwaliteit en innovatie.....	35
HOOFDSTUK IV	
Prestatiemanagement.....	47
HOOFDSTUK V	
Duurzaam werkgeverschap.....	53
HOOFDSTUK VI	
Personeelsbeheersysteem Vlimpers.....	65
HOOFDSTUK VII	
Interne werking en bijzondere opdrachten.....	77
BIJLAGEN	85
Rapportering over 2008.....	86
Verklarende woordenlijst.....	106
Tot slot: personeelsoverzicht 2008.....	108



Hoofdstuk I

Organisatieontwikkeling

AgO wil 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 managers van die organisaties 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 opdrachten kaderen meer en meer in een globale aanpak.'*

1. Hulp bij de uitbouw van een organisatie

'We moeten het warm water niet telkens opnieuw uitvinden'

'Organisatieontwikkeling is de belangrijkste klemtoon in het consultancyaanbod van AgO. Onze grote troef is dat we ervaring uit de ene entiteit kunnen gebruiken in de andere, zodat het warm wat niet telkens opnieuw moet worden uitgevonden', zegt consultant in organisatieontwikkeling Marleen Roggeman.

Waarom is organisatieontwikkeling zo belangrijk in het aanbod van AgO?

'De meeste vragen om consultancy die we binnenkrijgen gaan over organisatieontwikkeling, een organisatie op poten zetten, dus. Dat heeft o.a. te maken met het feit dat het reorganisatietraject van de Vlaamse Overheid, Beter Bestuurlijk Beleid (BBB), zijn kinderziektes min of meer ontgroeid is en het management nu op langere termijn kan denken en aan de slag gaat om de nieuwe organisatie optimaal te doen draaien.

De zaken die nu aangepakt worden, zijn meestal geen aspecten die van vandaag op morgen in orde zijn. Het gaat hier over fundamentele veranderingstrajecten, met oog op integratie, optimalisering, nieuwe opdrachten, enz.

Een tweede reden is dat volgens de Leidraad Interne Controle-Organisatiebeheersing die door de Vlaamse Regering werd goedgekeurd leidend ambtenaren tegen 2010 een bepaald 'maturiteitsniveau' moeten halen met hun organisatie. Voor elke organisatie moeten bijvoorbeeld de hoofdprocessen en de belangrijke subprocessen beschreven en gecommuniceerd zijn. Ze moeten ook beheersmaatregelen nemen om risico's in te dijken. Om hiermee in orde te geraken, worden overal binnen de Vlaamse overheid organisatie-verbetertrajecten opgezet.'

Wat kunnen de AgO-consultants doen om de collega's vooruit te helpen met hun organisatie?

'De ondersteuning door de AgO-consultants kan diverse vormen aannemen. Soms zijn we klankbord voor entiteiten die projecten hoofdzakelijk zelf willen uitvoeren, soms voert AgO projecten uit, liefst in samenwerking met de klant en geregeld ook in partnerschap met externe consultants, soms gaat het om ad hoc advies en soms gaat het om langlopende trajecten. Er wordt bij elke vraag bekeken op welke manier AgO de meest toegevoegde waarde kan leveren voor het te bereiken resultaat.

Een troef is dat we onze ervaring binnen de 13 beleidsdomeinen kunnen gebruiken en er dus op die manier kunnen voor zorgen dat het warm water niet op verschillende plaatsen telkens opnieuw moet worden uitgevonden. Zo zijn er bepaalde processen die in verschillende entiteiten dezelfde zijn. We kunnen dan de ervaring van bij de ene entiteit gebruiken voor het uittekenen van het proces in de andere. Ook als er met externe partners wordt samengewerkt, hebben de interne AgO-consultants vaak een goed zicht op wat elders al heeft gewerkt en wat niet.

Het feit dat we het Vlaamse beleid, de werkwijzen en cultuur kennen, helpt om de best passende methodes van aanpak te vinden, die het meeste kans op succes hebben.'

Wat zijn de meest opvallende resultaten van 2008?

'Er wordt hoe langer hoe meer geïntegreerd gedacht en gewerkt. Vroeger kregen we vooral ad hoc opdrachten. Nu kaderen de vragen meer in een globale aanpak: van het bepalen van missie en visie tot en met de beschrijving van de functies en de competenties van de medewerkers. De Leidraad Interne Controle-Organisatiebeheersing biedt daar een kader dat alle aspecten van een organisatie behandelt, en dat helpt wel .

We proberen ook steeds meer met interne medewerkers van de klant samen te werken, zodat zij ook knowhow opdoen. Dit helpt om meer duurzame resultaten voor de langere termijn en verankering te krijgen.

Ook het meedenken in de tweede lijn zit in de lift. Dat betekent dat we meedenken over de aanpak, de tussentijdse resultaten mee bekijken, sjablonen en werkwijzen aanreiken.'

En wat zijn de vooruitzichten?

'We verwachten zeker nog veel consultancyvragen op het vlak van organisatieontwikkeling. Ons aandachtspunt is om meer aanwezig te zijn bij de concrete implementatie van projecten. Eens een studie, een personeelsplan, e.d. afgerond is, ligt er voor de entiteiten meestal nog veel werk op tafel. Consultants zijn dan meestal niet meer betrokken. Als interne consultants willen we proberen om ook daar nog te helpen waar het kan. Daarom is verandermanagement voor ons een belangrijk thema in 2009.'

Contact: Marleen.Roggeman@bz.vlaanderen.be

“



*Ann Hendrickx, consultant organisatieontwikkeling:
'Ook niet overheidsorganisaties stuiten in hun ontwikkeling op een weerbarstige realiteit met ook voor overheidsdiensten heel wat herkenbare uitdagingen.'*

2. Uitwisseling van ervaringen

'Gedeelde kennis is betere kennis'

'Naast consultancy probeert AgO ook een kruisbestuiving van kennis tot stand te brengen. Dat gebeurt via studiedagen, netwerkbijeenkomsten en andere activiteiten', zegt consultant Ann Hendrickx.

AgO zette het thema 'Organisatieontwikkeling' vorig jaar prominent in de kijker met een studiedag. Is het doel dat men hiermee nastreefde bereikt?

'Op 8 mei 2008 organiseerde AgO de studiedag 'Organisatie (in) ontwikkeling: van buiten naar binnen'. De vraag hoe organisaties kunnen ontwikkeld worden in de richting van een betere dienstverlening aan de klant, werd vanuit verschillende invalshoeken benaderd. De openingsspreker, Marijke Van der Geest-Ahuis, paste de Kleurentheorie toe op typische overheidsopdrachten. Topambtenaren discussieerden in een levendig paneldebat over hoe zij

organisatieontwikkeling concreet vorm geven doorheen de dagelijkse (management) realiteit, en leerden ons dat het balanceren is tussen haalbaarheid en wenselijkheid. De zaal - 188 aanwezigen - gaf zijn mening te kennen door te stemmen over een aantal geponeerde stellingen.

In de namiddag volgden werksessies. In de eerste getuigden de Vlaamse Belastingdienst (VlaBel) en de Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij (Ovam) als praktijkdeskundigen over kansen en valkuilen van een organisatieontwikkeltraject. Werksessie 2 was voor de doeners. De deelnemers kregen de kans een - weliswaar fictieve - case zelf uit te werken, onder begeleiding van consultants. De dag werd uitgeleid door een inspirerende lezing, verzorgd door Stefan Gijssels, Vice President Public Affairs en Externe Communicatie van Janssen Pharmaceutica. We onthouden dat organisaties-in-ontwikkeling in niet-overheidscontexten ook stuiten op een weerbarstige realiteit, met heel wat herkenbare uitdagingen.'

AgO zet ook samen met o.a. het departement Bestuurszaken en met Interne Audit van de Vlaamse Overheid activiteiten, initiatieven en netwerken op. Wat wordt er samen gedaan?

'Vanuit verschillende entiteiten groeide de vraag naar uitwisseling van ervaringen met betrekking tot het opzetten van een systeem van interne controle-organisatiebeheersing. Om een wildgroei aan initiatieven te vermijden, besloten Interne Audit, het departement Bestuurszaken, het Netwerk voor management in de Vlaamse overheid (MOVI), AgO en het departement Financiën en Begroting de handen in elkaar te slaan en een Netwerk Organisatiebeheersing te starten.

Plenaire informatiesessies waar goede praktijken worden voorgesteld, worden daar afgewisseld met werksessies. Volgende thema's kwamen in 2008 en nu ook al in 2009 aan bod: op 15 mei: algemeen over de leidraad, op 11 september: over monitoring, op 18 november: workshops monitoring, op 16 december: over proces- en risicomanagement, op 5 februari: workshops risicomanagement, op 31 maart: over financieel management.'

Zijn er in 2008 instrumenten of tools ontwikkeld waar het geheel van de Vlaamse overheid mee vooruit kan?

'Om aan de groeiende vraag naar adviesprojecten voor begeleiding van proces- en personeelsplanning (PPP) een efficiënter en effectiever antwoord te kunnen geven, heeft AgO een instrumentendoos rond PPP ontwikkeld. Dit instrumentarium laat ook toe de opgedane praktijkervaring aangevuld met elders ontworpen instrumenten te borgen en blijvend te optimaliseren. Het is de bedoeling deze minstens deels te ontsluiten, in de loop van 2009.'

Contact: Ann.Hendrickx@bz.vlaanderen.be

3. Klanten getuigen

De consultancyopdrachten van AgO bestrijken een heel breed spectrum. We vroegen enkele van onze klanten naar hun ervaringen om dit te duiden.

A. Agentschap Wegen en Verkeer

Zoeken naar nieuwe organisatievorm



Christian Caestecker

‘Het Agentschap Wegen en Verkeer (AWV) deed beroep op AgO om advies te krijgen over mogelijke organisatiestructuurveranderingen, die de werking en cultuur zouden optimaliseren, en het AWV beter gewapend maken tegen toekomstige uitdagingen’, vertelt administrateur-generaal Chris Caestecker.

AgO nam deze opdracht aan, samen met Arch International. Op basis van interviews en discussiesessies maakten we een analyse van de belangrijkste knelpunten en suggereerden we een aantal veranderingen in de structuur en werking van het AWV. Het uiteindelijke rapport wordt de basis van een veranderings-

traject.

Chris Caestecker, blikt terug op dit project: ‘Door zowel AgO als Arch International werd op een professionele manier een studie gemaakt omtrent mogelijke herstructureringen binnen het Agentschap Wegen en Verkeer. Binnen het agentschap werd op basis van de resultaten verder gewerkt en wordt nu reeds een eerste aanzet gegeven om een en ander te veranderen. Kortom het was degelijk en resultaatgericht onderzoek.’

Contact: Christian.Caestecker@mow.vlaanderen.be

B. Agentschap voor Binnenlands Bestuur

Processen analyseren



Veronique Volders

Het Agentschap voor Binnenlands Bestuur (ABB) vroeg AgO mee na te denken over een manier om de kosten van processen te becijferen met als doel het budgettaire luik van het ondernemingsplan beter te kunnen invullen. ‘Tegelijk wilden we nagaan of het grootste aandeel van het budget wel gaat naar de voornaamste doelstellingen van het agentschap’, zegt Veronique Volders, adjunct van de directeur van ABB.

‘Van de 140 bekende processen werden er 10 geanalyseerd aan de hand van interviews met functiehouders in de provinciale afdelingen. Op basis daarvan werden procesbeschrijvingen gemaakt. Soms bleken de processen niet echt processen, maar eerder takenpakketten te zijn. Bovendien was het niet steeds duidelijk wat de precieze meerwaarde van het proces voor het lokaal bestuur en/of de burger was. Daarom werd voorgesteld om activiteiten zonder intrinsieke meerwaarde te schrappen. Uit de analyse van die 10 processen heeft ABB een aantal zaken geleerd voor de verdere aanpak van haar procesmanagement. Zo blijkt dat het om rendabel te zijn absoluut noodzakelijk is om een consensus te hebben over de doelstelling van de verdere oefening. Dat is belangrijk om een efficiënte aanpak van de procesanalyse te waarborgen. De doelstelling kan bijvoorbeeld zijn: het optimaliseren van kritische processen (niet allemaal, wel de meest kritische kiezen), alle opdrachten van het agentschap afdekken met processen en projecten (totaal oefening), kengedaten verzamelen voor de kostprijs van de realisatie van de beheersovereenkomst.’

Véronique Volders: 'Door de vakkundige ondersteuning van AgO tijdens de eerste analyses en vergaderingen konden de stafmedewerkers van ABB zelf een zekere expertise opbouwen rond procesmanagement en ervaring opdoen in het faciliteren van groepen. Door hun onafhankelijke kijk en hun expertise zorgden de AgO-consultants voor een interessant klankbord, zowel over de projectaanpak als naar de inhoud toe.'

Contact: Veronique.Volders@bz.vlaanderen.be

C. Agentschap Ruimtelijke Ordening

Personeelsplan maken



Gilbert Kolacny

Het Agentschap Ruimtelijke Ordening heeft een grootscheeps optimalisatieproject achter de rug. De organisatie doorloopt een fundamenteel veranderingstraject. 'Voor het sluitstuk ervan, de inschatting van de personeelsbehoeften, deed het agentschap beroep op AgO. De samenwerking met AgO is zeker voor herhaling vatbaar', vertelt administrateur-generaal Gilbert Kolacny. 'Het Agentschap Ruimtelijke Ordening beschikte niet over voldoende ervaring om zelf een proces- en personeelsplan te maken. AgO heeft daar wel ervaring mee. Bovendien was via een raamcontract ook op een vlotte manier ondersteuning van een externe partner (Deloitte) mogelijk.'

'De samenwerking verliep bijzonder goed, zowel inhoudelijk als qua planning en timing. De medewerkers van ons agentschap hebben daar ook toe bijgedragen, zoals bleek uit de terugkoppeling vanuit AgO.'

'De samenwerking verliep bijzonder goed, zowel inhoudelijk als qua planning en timing. De medewerkers van ons agentschap hebben daar ook toe bijgedragen, zoals bleek uit de terugkoppeling vanuit AgO.'

Contact: Gilbert.Kolacny@rwo.vlaanderen.be

D. Agentschap Ondernemen

Risicoanalyse op kritische processen



Tim Ampe

'Eerdere positieve ervaringen met AgO zetten mij er begin 2008 toe aan de processen van de groei- en de ecologiepremie op risico's te laten screenen', zegt afdelingshoofd Economisch Ondersteuningsbeleid van het Agentschap Ondernemen Tim Ampe.

'De adviseurs van AgO, begeleid door KPMG, kwamen gedurende de maanden mei en juni heel wat keren over de vloer om functiehouders te interviewen. Vervolgens bespraken we de aanwezige en ontbrekende controlemaatregelen in een workshop, aan de hand van gedetailleerde flowcharts en een risicoregister. Dit leverde heel wat nuttige informatie op. Het is nu aan ons om de aanbevelingen uit het risicoregister om te zetten in acties. Sommige voorgestelde acties vergen weinig tijd en geld en konden dus onmiddellijk in de praktijk worden gebracht. Dat hebben we dan ook al gedaan.'

'De troeven van de consultancy die AgO biedt, zijn volgens Ampe kwaliteit en continuïteit. 'De opeenvolgende stappen worden gezet volgens een bepaalde methodiek en na elke fase wordt er afgeklapt. Bovendien zit er uniformiteit zit in de opgeleverde stukken en de gebruikte methode.'

Contact: Tim.Ampe@ewi.vlaanderen.be

E. Departement Internationaal Vlaanderen

Zelfevaluatie voor interne controle



Kris Franssens

‘Ons Departement Internationaal Vlaanderen (DiV) wilde een zelfevaluatie doen in het kader van Interne Controle-Organisatiebeheersing. Intern had niemand ervaring met de methodologie. Daarom contacteerden we AgO om de nodige ondersteuning te geven, waar mogelijk ook praktische ondersteuning’, zegt Kris Franssens, jurist bij het Departement Internationaal Vlaanderen.

‘De samenwerking is steeds op een zeer vlotte en informele manier verlopen. Er werd professioneel gewerkt, en alles verliep ook binnen de vooropgestelde timing. Sterk punt was uiteraard de ervaring die AgO heeft met dit soort oefeningen. Zo was het mogelijk een aantal valkuilen te vermijden. Uiteraard kenden zij onze organisatie niet door en door en was soms enige verduidelijking nodig. Er gebeurde een sterkte-zwakte-analyse van alle thema’s die in de leidraad Interne Controle-Organisatiebeheersing vermeld zijn. Een brede groep van medewerkers en het management van DiV bereikte daar een consensus over. Op basis van de sterkte-zwakte-analyse kwam er een gevalideerd stappenplan om van DiV een organisatie op het zogenaamde maturiteitsniveau 3 te maken tegen eind 2010. Naar de toekomst toe zal het departement zeker nog beroep doen op AgO. Een nieuwe vraag tot samenwerking i.v.m. onze missie en visiebepaling is reeds ingediend.’

Contact: Kris.Franssens@iv.vlaanderen.be

F. Instituut voor Natuur en Bosonderzoek

Reorganisatietraject



Jurgen Tack

‘Het Instituut voor Natuur en Bosonderzoek (INBO) legde eind 2007 haar nieuwe strategische doelstellingen vast. Dit vormde het startpunt van een traject waarbij het INBO grondig gereorganiseerd zou worden. AgO heeft dit traject mee vorm gegeven, samen met externe consultants van Möbius’, zegt administrateur-generaal Jurgen Tack.

‘In een aantal workshops met enkele sleutelfiguren werden strategische doelstellingen vertaald in operationele doelstellingen. Gelinkt aan deze operationele doelstellingen en op basis van individuele interviews werd een procesmap uitgewerkt. Vanuit deze procesmap werd vervolgens een personeelsplan opgemaakt. Op dit ogenblik, ongeveer één jaar na de start, zit het project bij INBO in een laatste fase en wordt de laatste hand gelegd aan een set van indicatoren om de organisatie-doelstellingen op te volgen. Het resultaat van dit project is een dynamische toolkit die de organisatiebeheersing en verder de organisatieontwikkeling bij het INBO faciliteert.’

Jurgen Tack: ‘Het INBO ontstond twee jaar geleden door een samengaan van het Instituut voor Natuurbehoud (IN) en het Instituut voor Bosbouw en Wildbeheer (IBW). Hierdoor verdubbelde de personeelsomvang van de organisatie en was er een sterke noodzaak om de organisatie te reorganiseren en er de nodige managementtools voor te ontwikkelen. Gezien de beperkte kennis over organisatieontwikkeling binnen het agentschap was het Agentschap voor Overheidspersoneel (AgO) de ideale partner om hierbij de nodige ondersteuning te leveren. De positieve samenwerking zal zich vast en zeker doorvertalen in verdere samenwerking in de toekomst.’

Contact: Jurgen.Tack@inbo.be

G. Departement Economie, Wetenschap en Innovatie

Programmamanagement



Pascale Dengis

Het departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI) vroeg advies en ondersteuning voor de opbouw van een programmaorganisatie bij het implementeren van FRIS (Flanders Research Information Space). AgO nam deze opdracht aan, in partnerschap met een externe partner, Twijnstra & Gudde.

Deze complexe, bij aanvang nog abstracte vraag, werd gedurende een traject van ongeveer een jaar vertaald naar concrete doelen en projecten.

Een bijbehorend managementinstrumentarium werd conceptueel vorm gegeven, waarbij gefocust werd op belanghebbenden en definiëring van pilootprojecten, met voortdurende aandacht voor veranderingsmanagement.

Wegens het innovatieve karakter van het concept en de visie, de internationale weerklank, het beleidsdomeinbrede belang en de ver doorgedreven programmatorische aanpak werd FRIS bekroond met de SPITS-Innovatieprijs 2009.

Pascale Dengis, afdelingshoofd van de afdeling Kennisbeheer van het departement Economie, Wetenschap en Innovatie, blikt hierop terug. 'FRIS wil een platform ontwikkelen waar informatie over wetenschappelijk onderzoek in Vlaanderen op een eenvoudige, open en transparante manier ter beschikking wordt gesteld aan alle innovatieactoren. Gezien de complexiteit van de omgeving en de betrokkenheid van een groot aantal belanghebbenden is de organisatorische omgeving minstens even belangrijk als de technologische omkadering. Om deze redenen werd de realisatie van FRIS op organisatorisch vlak opgevat als een veranderingsprogramma. Via de expertise van de externe partner die ons ter beschikking werd gesteld door AgO, en in de beginfase samen met AgO, slaagden we erin een compleet programmaplan te ontwikkelen met beschrijving van visie, strategische doelen, programmaorganisatie en -middelen, risico's, haalbaarheid, een plan van communicatie naar de belanghebbenden toe. Ook werden een aantal pilootprojecten gedefinieerd.'

Contact: Pascale.Dengis@ewi.vlaanderen.be

H. Agentschap voor Natuur en Bos

Opstellen van functiebeschrijvingen



Pieter Deturck

Het maken van nieuwe functiebeschrijvingen is voor het Agentschap voor Natuur en Bos (ANB) een strategisch project. Sinds de oprichting van ANB loopt de vervlechting van Natuur en Bos als een rode draad door de uitbouw van het agentschap. Die vervlechting heeft geresulteerd in een nieuwe structuur, maar ook in een andere invulling van functies. Sinds september 2008 loopt een project dat als resultaat moet hebben dat alle 830 medewerkers van ANB een passende functiebeschrijving krijgen. Die functiebeschrijvingen moeten een weerspiegeling zijn van de opdrachten en de competenties. En de

nieuwe functiebeschrijvingen moesten ook sporen met de functiefamilies die binnen de Vlaamse overheid gebruikt worden.

Pieter Deturck, adviseur HRM, Agentschap voor Natuur en Bos: 'Vooraleer de afspraken voor een dergelijk project concreet worden, loopt er wel wat water naar de zee. Een commerciële consultant is in de beginfase erg gericht op het aanbieden van zijn diensten, AgO doet het omgekeerde en is eerder terughoudend. AgO onderzoekt of ze de vraag goed begrijpen en of ze intern genoeg capaciteit hebben om het project vorm te geven. Bij AgO moet men dus vragen en zelfs een beetje aandringen om diensten te krijgen, terwijl bij andere consultants nogal eens afgeremd moeten worden om niet meer diensten te krijgen dan nodig. Het feit dat AgO vooralsnog gratis is zal daar wel mee te maken hebben.'

AgO neemt een rol op als inhoudelijk expert. Door die expertise konden ook wat complexere situaties op de juiste manier aangepakt worden. Als klant werd van ons verwacht dat we de praktische kant van het project op ons namen. Naar de toekomst toe willen we meer in plaats van minder AgO: zowel de expertise, maar misschien ook een deel van het projectmanagement.

Dat er nieuwe functiebeschrijvingen zullen zijn voor elke ANB-medewerker is één. Functiebeschrijvingen zijn nodig, het is de vertaling van wat de organisatie verwacht van medewerkers. Maar twee, en dat is toch ook niet onbelangrijk, is dat die functiebeschrijvingen een geïntegreerd prestatie management en competentie management mogelijk maken.'

Contact: Pieter.Deturck@lne.vlaanderen.be



Hoofdstuk II

Ontwikkeling en inzetbaarheid

AgO sluit met de diverse entiteiten van de Vlaamse overheid een echt partnerschap voor ontwikkeling en inzetbaarheid. Dit houdt in dat we ons vormingsaanbod continu afstemmen op de veranderende noden binnen de Vlaamse overheid. Meer bepaald willen we bijdragen tot inzetbaarheid én motivatie van personeelsleden over de hele loopbaan.

Managers en personeelsverantwoordelijken stimuleren we om te investeren in hun medewerkers.

Aan de personeelsleden bieden we mogelijkheden zodat zijzelf het initiatief kunnen nemen om te werken aan persoonlijke groei.

Bij dit alles wordt vernieuwing zeker niet geschuwd. Ook in leervormen ligt de klemtoon meer en meer op een ontwikkeltraject op maat.

“



*Falke Meyers, P&O-adviseur:
‘We willen nog meer
samenwerken met experts
binnen de administratie.’*

1. Nieuwe visie op ontwikkelen

‘Leren kan op meer verschillende manieren’

‘Het vormingsaanbod van AgO beperkt zich niet enkel tot traditioneel klassikaal lesgeven, maar wordt steeds ruimer open getrokken waardoor leren op veel meer verschillende manieren kan gebeuren’, zegt consultant Falke Meyers.

2008 was een overgangsjaar?

‘Inderdaad, we besteedden veel tijd aan het ontwikkelen van een nieuwe visie. Daardoor werken we nu aan een steeds grotere mix aan leervormen. We zullen in de toekomst ook meer advies op maat gaan aanbieden, bijvoorbeeld ondersteuning geven bij de realisatie van een ontwikkelbeleid van een organisatie. Verder ontwikkelen we specifieke instrumenten ten behoeve van het management en hun verantwoordelijken voor Personeel en Organisatie, die zij dan kunnen gebruiken op hun werkvloer. Een voorbeeld hiervan in 2008 was het Loopbaanwerkboek.

Een ander initiatief in voorbereiding is een webservice. De bedoeling is om een webplatform te creëren waar ervaringen kunnen worden uitgewisseld. Het webplatform moet ook een overzicht bieden voor alle ontwikkelinitiatieven binnen de Vlaamse overheid. Het is immers niet de bedoe-

ling van AgO om alle opleidingen zelf te organiseren. Het streefdoel is om in de toekomst nog meer te gaan samenwerken met experts binnen de administratie die specifieke opleidingen binnen hun vakgebied kunnen verzorgen. AgO zelf wil vooral opleidingen organiseren rond generieke competenties.’

Hebben jullie dit allemaal zelf bedacht?

‘Neen, we organiseerden een klantenpanel om te peilen naar de noden rond leren en ontwikkelen binnen de Vlaamse overheid. En we werkten met een panel van experts, van binnen en buiten de Vlaamse overheid, om samen een blik op de toekomst te werpen.’

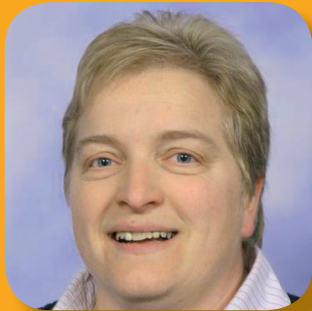
Wanneer ziet de buitenwereld verder concrete resultaten?

‘We zijn momenteel drie sporen heel concreet verder aan het uitwerken:

- Voor de vernieuwing van ons open vormingsaanbod worden in 2009 een aantal pilootprojecten opgezet, met aandacht dus voor nieuwe leervormen. Meer bepaald zijn er een traject voor operationeel leidinggevend, acties voor het ontwikkelen van de zogenaamde ‘generieke competenties’ en groepsinitiatieven rond loopbaanontwikkeling. Vanaf september 2010 worden deze initiatieven opgenomen in het open aanbod.
- Een eerste versie van de nieuwe webservice zal klaar zijn in mei 2009.
- Ook zijn er al een aantal consultancyprojecten opgestart, in samenwerking met een externe partner. Het accent ligt daar op een koppeling van organisatiedoelstellingen aan de ontwikkelnoden van de medewerkers.’

Contact: Falke.Meyers@bz.vlaanderen.be

“



*Ingrid De Brakeleer, coördinator
vormingssecretariaat:
'We gaan steeds meer nieuwe
leervormen inzetten.'*

Opleiding wordt ontwikkeling

'In 2008 had de nieuwe visie nog geen merkbaar effect op het open aanbod opleidingen', zegt Ingrid De Braekeleer, coördinator van het vormingssecretariaat.

'Je moet dit zien als een winkel die open blijft, terwijl de fundamenten grondig verbouwd worden. De klant merkt niet dat er achter de schermen heel hard gewerkt wordt.'

'Een beperkt aantal opleidingen werd al opgezet in lijn met de nieuwe visie: de afdeling Overheidsopdrachten en de dienst Wetsmatiging werkten heel nauw samen met AgO voor het uitwerken van de nieuwe opleidingen overheidsopdrachten en wetgevingsleer. Zo stelden zij de offerte mee op, ondersteunden zij bij de beoordeling ervan en bepaalden ze mee de inhoud en aanpak van de opleidingen.'

Wat komt er in 2009 aan?

'Wij zullen vooreerst ons taalgebruik moeten aanpassen: 'opleiding' wordt 'ontwikkeling'. De bedoeling is om steeds meer nieuwe leervormen in te zetten. Klassikale opleidingen gaan maar één vorm meer zijn in het ruime aanbod aan ontwikkeling. Ook op de website zal dit geleidelijk aan meer zichtbaar worden.'

Info: <http://www2.vlaanderen.be/personeelsopleiding/>
Contact: Ingrid.Debraekeleer@bz.vlaanderen.be

De generieke competenties waarrond AgO een open aanbod wil ontwikkelen:

- 360° inlevingsvermogen
- Assertiviteit
- Beslissen
- Betrouwbaarheid
- Coachen (ontwikkelingsgericht coachen)
- Creativiteit
- Delegeren
- Didactische vaardigheid
- Flexibel gedrag
- Initiatief
- Klantgerichtheid
- Luisteren
- Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
- Nauwgezetheid
- Netwerken
- Omgaan met stressfactoren
- Ontwikkelen van medewerkers (resultaatgericht coachen)
- Oordeelsvorming (synthetisch denken)
- Optreden
- Organisatiebetrokkenheid
- Organisationsensitiviteit
- Organiseren
- Overtuigingskracht
- Plannen
- Probleemanalyse (analytisch denken)
- Resultaatgerichtheid
- Richting geven
- Samenwerken
- Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid
- Visie (conceptueel denken)
- Voortdurend verbeteren
- Voortgangscntrole

“



*Hilde Robbeets, consultant:
'Zelfstudie wordt steeds
belangrijker bij informatica-
opleidingen.'*

2. E-learning en begeleide zelfstudie

'Leren op eigen tempo'

'Voor opleidingen informatica experimenteert AgO al een tijdje met andere leervormen, zoals e-learning en begeleide zelfstudie. Zo zijn er al sinds 2000 digitale opleidingen via het internet. Dit is ondertussen verder geëvolueerd naar een gepersonaliseerd leerplatform', zegt consultant Hilde Robbeets.

Wat bieden we concreet aan?

'E-learning is een leervorm waarbij je online leert op je eigen pc. Ambtenaren kunnen zich bij AgO inschrijven voor een cursus e-learning informatica. Voor de prijs van 47 euro krijgt men 3 maanden toegang tot een cursus, op maat gemaakt, rekeninghoudend met de voorkennis en de noden. Deze cursus wordt ter beschikking gesteld op een gepersonaliseerd leerplatform. Het is mogelijk om via mail vragen te stellen aan een coach op afstand. Binnen de 24 uur komt er een antwoord. Wie graag een papieren cursus heeft, kan een samenvatting van elk hoofdstuk afprinten.

Zo'n cursus e-learning kan men op eigen tempo volgen, waar en wanneer men dit wenst. Voor wie meer persoonlijke begeleiding bij het doornemen van de cursus wenst, is het ook mogelijk om de op-

leiding te volgen in een leslokaal, in aanwezigheid van andere cursisten en een coach. Dit noemen we begeleide zelfstudie. Hierbij leert iedere cursist individueel. Maar vragen kunnen rechtstreeks gesteld worden aan de coach ter plaatse.

Alvorens in te schrijven voor de opleiding informatica, kan men online een opleidingsadvies aanvragen. Dit moet helpen om de gewenste cursusinhoud en leerstijl te bepalen.'

Hoe groot is de interesse?

'In 2008 koos 50% van de cursisten voor de klassieke opleidingen informatica, 25% opteerde voor de leervorm begeleide zelfstudie en 25% deed aan e-learning.'

Waarom wil AgO deze leervormen promoten?

'AgO ziet bij e-learning en begeleide zelfstudie een aantal voordelen zoals:

- De inhoud van de opleiding is gepersonaliseerd.
- Er kunnen hoofdstukken uit de basis- en de gevorderde opleiding in één opleiding aangeboden worden.
- Men leert op de eigen pc, op het werk of thuis via het internet.
- Men kan de leermomenten zelf bepalen.
- Iedere cursist leert op eigen tempo.
- De kostprijs van deze opleidingen is lager.'

Contact: Hilde.Robbeets@bz.vlaanderen.be

“



*Patrick Cordier,
projectmedewerker Wissel-Leren:
'We willen de uitwisseling met de
privé stimuleren.'*

3. Wissel-Leren

Leren uit ervaring elders

'Via dit project kunnen personeelsleden een tijdlang gaan werken op een terrein waar de eigen entiteit wil vernieuwen. De klemtoon ligt daarbij op leren door interactie met de buitenwereld, dit om te kunnen innoveren bij terugkeer in de eigen organisatie', zegt Patrick Cordier, projectmedewerker van Wissel-Leren.

'In 2008 werd Wissel-Leren voor de tweede keer georganiseerd. AgO ontving 16 projectvoorstellen, waarvan er 14 werden goedgekeurd en gesubsidieerd. Deze 14 projecten ontvingen samen een subsidiebedrag van in totaal 165.000 euro.'

Wat zijn de accenten?

'Wissel-Leren kan vele vormen aannemen: een korte of lange periode, uitwisseling met een ander onderdeel van de Vlaamse overheid, met een andere overheid, met de privésector of zelfs met buitenlandse diensten. Het merendeel van de wisselprojecten van 2008 heeft betrekking op de overheidssector, waarbij de 'wisselleerder' terecht komt bij andere diensten van de Vlaamse overheid of bij andere overheden (nationaal en internationaal). De uitwisseling met de privé-sector is eerder beperkt. AgO probeert in de volgende edities dit wel meer te stimuleren.'

Blijkt achteraf dat het Wissel-Leren nut of effect had? Welk zicht heeft AgO hierop?

'In 2008 organiseerden we eerst een tweedaags startevent om de deelnemers aan het project Wissel-Leren te lanceren. Het is een mooi voorbeeld van een krachtig, zelfsturend leernetwerk. Tijdens de tweedaagse konden de deelnemers aangeven welke behoeften ze hadden op het vlak van voorbereiding en opleiding. Wij stimuleerden zelfsturing en verantwoordelijkheid nemen op het vlak van hun persoonlijke leerproces én hun project. Zo hebben de deelnemers onder andere het initiatief genomen om een blog te maken waarop ze kennis en ervaring konden uitwisselen.

Op verzoek van de deelnemers organiseerde AgO een evenement over de verschillen in organisatiecultuur en workshops rond enthousiasmeren en motiveren.

Op 4 juni 2009 wordt in het Boudewijngebouw ook een afsluitement Wissel-Leren 2008 georganiseerd, waarop al de Wisselprojecten 2008 hun project zullen toelichten. Ook alle wisselpartners, het lijnmanagement en de P&O-verantwoordelijken van de Vlaamse overheid krijgen een uitnodiging in de bus. De bekendmaking van het resultaat is immers één van de beoordelingscriteria: het resultaat van elk wissel-leerproject kan interessant zijn voor andere entiteiten binnen de Vlaamse overheid. Dus ja, we denken wel dat Wissel-Leren nut heeft en dat men wel degelijk van elkaar leert.'

Info: <http://www.vlaanderen.be/wisselleren>
Contact: Patrick.Cordier@bz.vlaanderen.be



Stephan Marchant, loopbaanadviseur: 'We organiseren steeds meer groepstrajecten voor loopbaanontwikkeling.'

4. Loopbaanontwikkeling

Talent maximaal ingezet

'Loopbaanontwikkeling wil individuen motiveren om hun competenties en talenten de hele loopbaan door maximaal in te zetten, te valoriseren en verder te ontwikkelen', zegt loopbaanadviseur Stephan Marchant.

Wat is het doel hiervan?

'De uiteindelijke betrachting is om de persoonlijke aspiraties van de medewerkers en de doelstellingen van de organisatie zoveel mogelijk met mekaar in overeenstemming te brengen. We streven er met onze initiatieven naar om bij personeelsleden het besef te doen groeien dat ze zelf ook verantwoordelijkheid moeten opnemen. Het gaat hierbij niet alleen om inhoudelijke vaardigheden, kennis en expertise, maar ook en vooral over loopbaanvaardigheden: de mate waarin individuen in staat zijn richting en doel te geven aan hun loopbaan, inzicht hebben in zichzelf en in de alternatieven op de arbeidsmarkt. Ook de mate waarin ze succesvol gebruik kunnen maken van hun sociaal netwerk. We richten ons dus op competenties die toelaten om meer succesvol in te spelen op veranderingen in de loopbaan.'

Wat bieden jullie concreet aan het individuele personeelslid?

'Onder begeleiding kunnen personeelsleden nadenken over hun loopbaanverwachtingen, de plaats van werk in hun leven, ontwikkelmogelijkheden in loopbaanperspectief, enz. Via gesprekken, opdrachten, vragenlijsten en testen krijgen deze personeelsleden inzicht in hun loopbaan en ondersteuning bij het opstellen van een dynamisch individueel ontwikkelplan. Het doel is te komen tot duurzame loopbaanbeslissingen, met inzicht en kennis van de eigen competenties en loopbaanaspiraties. Focus daarbij is zelfsturing en ontwikkeling op de lange termijn.

We werken ook nauw samen met de VDAB en diverse loopbaan centra in Vlaanderen. De meest optimale begeleiding bestaat in onze visie immers uit een combinatie van interne en externe loopbaanbegeleiding, dit om zowel in de nodige objectiviteit te voorzien, alsook om de vereiste aanpak op maat van de organisatie te kunnen bieden.'

Hoeveel personeelsleden hebben jullie zo begeleid in 2008?

'In 2008 waren er 94 individuele loopbaantrajecten. Het ging om personeelsleden uit alle beleidsdomeinen. Opvallend is wel dat de meeste mensen die zich aandienen (27%), uit ons eigen beleidsdomein Bestuurszaken komen. Er was een evenredige verdeling tussen mannen en vrouwen in 2008: exact 47 mannen en 47 vrouwen. De leeftijdscurve ging in stijgende lijn tot een piek van de categorie 35 tot 40 jaar, en nam vervolgens weer af.

Er werden in 2008 72 begeleidingen afgerond. Van die 72 trajecten bleven de meeste functiehouders in hun huidige job. Loopbaanbegeleiding is immers dikwijls een aanzet tot gerichte ontwikkelacties, die vaak binnen de huidige entiteit kunnen worden opgezet.'

Welke rol vervullen de leidinggevende of de personeelsverantwoordelijke?

'In de meeste trajecten namen de personeelsleden zelf het initiatief voor loopbaanbegeleiding. Maar de leidinggevenden en personeelsverantwoordelijken hebben uiteraard ook een belangrijke rol te vervullen. Investeren in ontwikkeling is immers een proces waarbij de werknemer en de leidinggevende een match zoeken tussen wat de medewerker graag wil doen en wat past binnen de doelstellingen van de organisatie. Dit vergt geregeld een goed gesprek tussen medewerker en leidinggevende over de

sterktes, over ontwikkelnaden, over groei en ambities. In die zin hebben wij een heel andere finaliteit dan Werk-wijzer van Jobpunt Vlaanderen, gezien wij vooral de loopbaandialoog willen stimuleren.

We boden in 2008 via workshops ondersteuning aan leidinggeevenden aan, zodat zij zelf ook leren dergelijke loopbaangesprekken aan te gaan.

Voor personeelsverantwoordelijken organiseerden we 'denksessies', met de bedoeling praktijken met elkaar te delen en te helpen hun faciliterende rol te vervullen.'

Jullie doen dus meer dan enkel individueel begeleiden?

'Inderdaad. We organiseren ook steeds meer groeps-trajecten voor loopbaanontwikkeling. In 2008 werd de oriënterende en ondersteunende functie van individuele loopbaanbegeleiding verruimd door een aanbod van groepsworkshops, onder de noemer 'loopbaan in perspectief'. Ter invulling van het sectoraal akkoord 2005-2007 ontwikkelde AgO een ondersteuningsaanbod voor zowel leidinggeevenden, personeelsverantwoordelijken en individuele medewerkers met oog op loopbaangesprekken. Het uitgangspunt is ook hier continu investeren in ontwikkeling, met klemtoon op gedeelde verantwoordelijkheid.'

Er werd ook een Loopbaanwerkboek aangeboden. Sloeg dit aan?

'Dit werkboek geeft werknemers de kans om zelfstandig hun loopbaancompetenties, hun zelfsturend vermogen, te ontwikkelen. We stimuleren hen via het boek ook tot gesprekken met hun leidinggevende,

interne experts, hun collega's, de partner en andere belangrijke personen.

Het Loopbaanwerkboek is ook vrij te downloaden op onze website die we in 2008 lanceerden.'

In 2008 openden jullie ook nog een Ontwikkelatelier, met de bedoeling een open-deur-politiek duidelijk te maken?

'In het Ontwikkelatelier kan men terecht om de kennis rond leren & ontwikkelen binnen de Vlaamse overheid te verruimen. Het atelier bevindt zich in het Boudewijngebouw, in lokaal 2B36. Men vindt er literatuur, begeleidingsmateriaal en instrumenten over competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling. Het atelier is toegankelijk voor alle werknemers, leidinggeevenden en P&O-ers van de Vlaamse overheid, maar ook voor geïnteresseerden van buiten de Vlaamse overheid.

Het atelier is elke maandag en donderdag open, van 12.30 tot 13.30 uur. Tijdens de schoolvakanties moet men vooraf een afspraak maken.'

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

Contact: Stephan.Marchant@bz.vlaanderen.be



*Veerle Deconinck,
vormingsverantwoordelijke:
'Onze nieuwe opleiding Ontwikkel
je Competenties is een echte
workshop, waarin je de handen
uit de mouwen steekt.'*

5. Voorbereiding op examens

AgO helpt personeelsleden specifiek bij de voorbereiding van loopbaanexamens en generieke proeven.

Veerle Deconinck, vormingsverantwoordelijke: 'In 2008 ondersteunden we de personeelsverantwoordelijken binnen de Vlaamse overheid om infosessies te organiseren over de inhoud en de wijze waarop de generieke proeven zouden worden afgenomen. Ze konden hiervoor gebruik maken van een handboek en 2 DVD's met kritische situaties, een kant-en-klare powerpoint, aangepaste cartoons over de waardegebonden competenties en tenslotte ook een website. Hierop stonden praktische voorbeelden en illustraties van de gevraagde competenties. Op deze site is ook te lezen hoe je aan je competenties kan werken.'

Wat bieden we in 2009?

'Vanaf 2009 bieden we de opleiding 'ontwikkel je competenties' aan. Dit is niet zomaar een opleiding die je eventjes volgt. Het is de bedoeling dat deze 2 dagen een effect hebben op de manier waarop je je werk doet. Het is een echte 'workshop' waarbij je gewenst gedrag kan oefenen, waarbij je je handen uit de mouwen steekt, waarbij je niet de hele dag op je stoel kan of mag blijven zitten. We vragen dan ook een engagement, een investering in tijd voor/tijdens/tussen en na de 2 opleidingsdagen. Zo vragen we bijvoorbeeld vooraf jezelf te scoren, een case aan te brengen, mee te werken aan rollenspelen, de website door te nemen, een actieplan op te maken, ...'

Info: <http://www.ikgroeiinmijnjob.be>

Contact: Veerle.Deconinck@bz.vlaanderen.be

“



*Patricia Van den Bossche,
adviseur management-
ontwikkeling:*

*'We moeten als organisatie naar
onzelf kijken door de ogen
van de klant.'*

6. Topambtenaren leren uit Zuid- Afrikaanse praktijk

'Ook voor de topambtenaren is leren belangrijk. Voor hen was er in 2008 een leerevent in Zuid-Afrika', zegt adviseur managementontwikkeling Patricia Van den Bossche.

'De studiereis van het management naar Zuid-Afrika zette de reeks werkreizen naar het buitenland verder. In het kader van managementontwikkeling van de Vlaamse topambtenaren werden zowel in 2006 als in 2007 door het departement Bestuurszaken, het Agentschap voor Overheidspersoneel en het departement Internationaal Vlaanderen i.s.m. lokale partners studiebezoeken georganiseerd, naar Québec (2006) en Denemarken (2007).

Het bezoek aan Zuid-Afrika kaderde in de viering van de 15-jarige samenwerking tussen Vlaanderen en Zuid-Afrika en vloeit voort uit het nieuwe werkprogramma dat in 2007 door de Vlaamse en Zuid-Afrikaanse overheid voor de periode 2007-2009 werd overeengekomen. Dit bezoek vormde een invulling van de lopende samenwerkingsovereenkomst en moet een aanzet vormen voor verdere en meer permanente samenwerking en uitwisseling tussen Vlaanderen en Zuid-Afrika.

Het programma liep van 27 september tot 4 oktober 2008. In totaal 18 topambtenaren namen deel aan deze studiereis.'

Wat werd concreet beoogd?

'De belangrijkste doelstellingen van het studiebezoek waren:

- Zuid-Afrikaanse praktijken van overheidsmanagement leren kennen.
- Zuid-Afrikaanse ervaringen horen over de hervorming en modernisering van het publieke management.
- Kennis maken met de strategie van de Zuid-Afrikaanse overheid inzake monitoring en beleids-evaluatie in de praktijk, e-government en talentmanagement.
- Managementervaringen delen met klemtoon op uitwisseling van goede praktijken.
- Komen tot ontmoeting en ervaringsuitwisseling tussen Vlaamse topambtenaren en Zuid-Afrikaanse topambtenaren.
- Dit bezoek vormde ook een invulling van de lopende samenwerkingsovereenkomst en moet een aanzet vormen voor een verdere en meer permanente samenwerking en uitwisseling tussen Vlaanderen en Zuid-Afrika.
- Tenslotte was het ook de bedoeling om de korpsgeest bij de Vlaamse topambtenaren te versterken.

De doelstellingen werden in voldoende mate bereikt, hoewel er een immens verschil blijkt tussen de theo-

retische concepten die de Zuid-Afrikaanse overheid hanteert en de praktijk.

Doelstelling 4 werd niet voldoende bereikt: er werden onvoldoende praktijkvoorbeelden aange-reikt. Ook de ontmoetingen met de Zuid-Afrikaanse topambtenaren liepen niet zoals gepland. Dit was voornamelijk te wijten aan de politieke toestand op het ogenblik van het studiebezoek.'

Conclusie?

'Het is goed om de tijd te nemen om over de aanpak en praktijk van overheidsmanagement te reflecteren. De deelnemers zijn geen expert van elkaars organi-satie geworden, maar hebben wel naar elkaar ge-luisterd, geïnterpreteerd, vergeleken, nieuwe ideeën opgedaan, ideeën vertaald naar de eigen context en medestanders gezocht bij de collega's voor deze plannen.

De belangrijkste component in de werking van de administratie zijn onze mensen. Mensen delen waar-den, ook al kunnen waarden verschillend geïnterpre-teerd worden door verschillende mensen.

Er werd ruime aandacht besteed aan 'meten' en 'meten is weten'. Aan Vlaamse kant wordt met enige afgunst naar de Zuid-Afrikaanse monitoring-case gekeken omdat monitoring een echte prioriteit is van de Zuid-Afrikaanse regering en dit project sterk ondersteund wordt vanuit de regering.

De deelnemers ervaren duidelijk dat we als orga-nisatie naar onszelf moeten kijken door de ogen van de klant: transparantie is hierbij een belangrijk uit-gangspunt. En transparantie vraagt samenwerking, tussen alle niveaus en hiërarchieën.

En intern hebben we ervaren hoe de samenwerking tussen het departement Bestuurszaken, Internatio-naal Vlaanderen en AgO geleid heeft tot een dege-lijk product.'

Contact: Patricia.Vandenbossche@bz.vlaanderen.be

7. Klanten getuigen

Het vernieuwde vormingsaanbod van AgO leidt tot tevreden reacties van de klanten.

A. MOD Bestuurszaken

'AgO werkt niet in flou artistique'



Hilde Pattijn

Voor de begeleiding van het project klantgericht werken deed de MOD Bestuurszaken beroep op AgO. Manager P&O Hilde Pattijn geeft tekst en uitleg.

'Onze startvraag had te maken met de 4 waardegebonden competenties die gelden voor de personeelsleden van de Vlaamse administratie: samenwerken, voortdurend verbeteren, klantgerichtheid en betrouwbaarheid. Ze waren opgenomen in alle functiebeschrijvingen, maar het leefde niet bij het personeel. Met die vraag zijn we bij AgO gekomen en toen kregen we al onmiddellijk de tip om niet aan alle 4 de competenties tegelijk te werken, maar te kiezen voor

de competentie die het belangrijkste is voor de MOD. Dat was klantgerichtheid. Door te werken met een startworkshop voor alle leidinggevenden en nadien teamdagen te houden voor alle personeelsleden bij de MOD zijn alle personeelsleden erbij betrokken.'

Waarom hebben jullie AgO gevraagd?

'AgO heeft een uitgebreide kennis over de Vlaamse overheid. Ze kennen de personeelsleden en de cultuur van de MOD, en dat maakt de samenwerking vlotter. Ze hebben minstens evenveel knowhow als externen om met competenties te werken en ze reiken ons ook de methodieken aan om workshops te begeleiden, om teamdagen in te vullen ... Wij gebruiken die aanpak - een grondige voorbereiding van een interactieve sessie, met ook een soms luchtige toon - nu ook voor andere activiteiten binnen de MOD die we zelf begeleiden.'

Hoe hebben jullie de samenwerking met AgO ervaren?

'Wij waren aangenaam verrast over de professionele, projectmatige aanpak. Door te werken met een projectfiche waarin een stappenplan vermeld is en een duidelijke omschrijving van wat de rol is van AgO en van de rol is van de MOD, is de samenwerking die wordt opgezet van in het begin heel duidelijk. Samenwerking met AgO zit duidelijk niet in een 'flou artistique'! Er is duidelijkheid over doelstellingen en over verwachte aanpak.'

Wat waren de reacties van de personeelsleden?

'Ze vonden de aanpak op de teamdagen wel tof. De klant is duidelijk in beeld gekomen: voorbeelden daarvan zijn de klantendag die we georganiseerd hebben en de opendeurdag. We hebben bij de voorbereiding daarvan trouwens gebruik gemaakt van een aantal creatieve brainstormtechnieken, die we in een creatieve workshop georganiseerd door AgO hebben leren kennen. Voor de invulling van de opendeurdag werken we ook samen met de loopbaanbegeleiders van AgO.'

Zijn er blijvende resultaten?

'De verankering van de algemene en specifieke acties rond klantgericht werken bij de MOD in de planning van alle personeelsleden is al een pluspunt, maar het is niet voldoende. We moeten blijvend verder werken aan een klantgerichte MOD. We zien wel dat een initiatief als de opendeurdag de motivatie verhoogt. De personeelsleden geven zelf infosessies en gaan ook meer met elkaar samenwerken. En zo verbetert de

dienstverlening van de MOD, worden we een betrouwbaarder partner en werken we tegelijkertijd aan de 4 waardegebonden competenties.'

Contact: Hilde.Pattijn@bz.vlaanderen.be

B. Agentschap voor Geografische Informatie Vlaanderen (Agiv)

Maatopleiding ICT

Naast het open aanbod ICT bestaat ook de mogelijkheid om bij AgO maatopleidingen ICT aan te vragen.

In het jaar 2008 werden zo een 8-tal maatopleidingen ICT ontwikkeld. De aanpak en de inhoud van de projecten was zeer divers. Dit ging bijvoorbeeld van het geven van een doorgedreven opleiding Access programmeren, het schrijven van een gebruikershandleiding bij een applicatie, het bijwerken van de basiskennis ICT bij de medewerkers, tot het uitwerken van een opleidingstraject bij een upgrade naar Office 2007.

AgO werkte ondermeer een maatopleiding uit voor het Agentschap voor Geografische Informatie Vlaanderen (Agiv).

Agiv schakelde over van Office 2003 naar Office 2007. Bij deze migratie vroeg Agiv een opleidingstraject aan bij AgO voor een 60-tal personen. De personeelsleden werken voornamelijk met Word, Outlook, Powerpoint, en Excel. Access wordt er zeer weinig gebruikt. De belangrijkste doelstelling was de medewerkers leren werken met de nieuwigheden in Office 2007 en de filosofie aanleren van Office 2007. Ook wenste men 'tips en tricks' om efficiënt te werken met Outlook 2007. En verder was het de bedoeling om de sjablonen van Office 2003 verder te kunnen gebruiken in Office 2007.

Dit opleidingstraject werd uitgevoerd in april mei en juni 2008 in een leslokaal in de gebouwen van Agiv in Gent. Hiervoor werd een vergaderlokaal uitgerust met laptops van Agiv, die in het netwerk werden geplaatst.

Contact: Hilde.Robbeets@bz.vlaanderen.be (AgO)

C. Departementen DAR en LV

Wissel-Leren



Kristien Verbraeken en Maya Callewaert

Communicatieadviseur Kristien Verbraeken (afdeling Communicatie, departement Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid) en Juriste Maya Callewaert (departement Landbouw en Visserij) kijken met tevredenheid terug op het project Wissel-Leren waarbij ze op een ander werkkterrein nieuwe zuurstof opdeden voor hun eigen dagdagelijks werk.

Kristien Verbraeken begeleidt campagnes van verschillende beleidsdomeinen als communicatieadviseur voor het departement DAR. Ze trok enkele maanden naar CultuurNet Vlaanderen, een gesubsidieerde vzw die onderzoekt hoe de relatie tussen aanbod en cultuur kan verbeteren. 'Ik was blij verrast door de steun die we kregen van de organisatoren van het project Wissel-Leren. Ze staan honderd procent achter het project. Zo hebben ze ons geregeld uitgenodigd om onze ervaringen uit te wisselen. En we hebben opleiding gekregen. Het is knap dat ze dat doen. En ik heb veel interessante mensen leren kennen.'

Tijdens vijf dagen stage op verschillende plaatsen kwam de theorie waar Maya Callewaert elke dag mee te maken krijgt, tot leven. 'Het helpt enorm om bepaalde zaken beter te begrijpen', zegt Maya. 'Ik geef juridisch advies over fokkerijen aan de afdeling Duurzame Landbouwontwikkeling (ADLO). Daar werken veel bio-ingenieurs. Die zijn vooral vertrouwd met de technische aspecten en doen voor de juridische kant van de zaak vaak een beroep op ons. Wij zitten iedere dag achter ons bureau. Zo heb je weinig voeling met je sector. Het was een verademing om met een overall en laarzen aan te zien hoe het er aan toegaat op het veld. Een unieke

kans. En een groot verschil met het dagelijkse werk.' Maya heeft niets dan lof over het project Wissel-Leren. Al was het soms wat improviseren. 'Het is een proefproject. Je moet zelf de nodige afspraken maken. Daarom is het belangrijk dat je op voorhand nadenkt wat je precies wilt zien. Je moet vooraf met je stageplaats overleggen wat er mogelijk is. Zo heb je er het meeste aan. Ik zou het zeker aanraden aan collega's. Ik ben zelf gevolgd door een camera van de dienst Communicatie van Landbouw en Visserij. Zo kunnen anderen zien hoe het allemaal verlopen is.'

Contact: Kristien.Verbraeken@dar.vlaanderen.be
Maya.Callewaert@lv.vlaanderen.be

D. Departement Bestuurszaken

Loopbaanbegeleiding

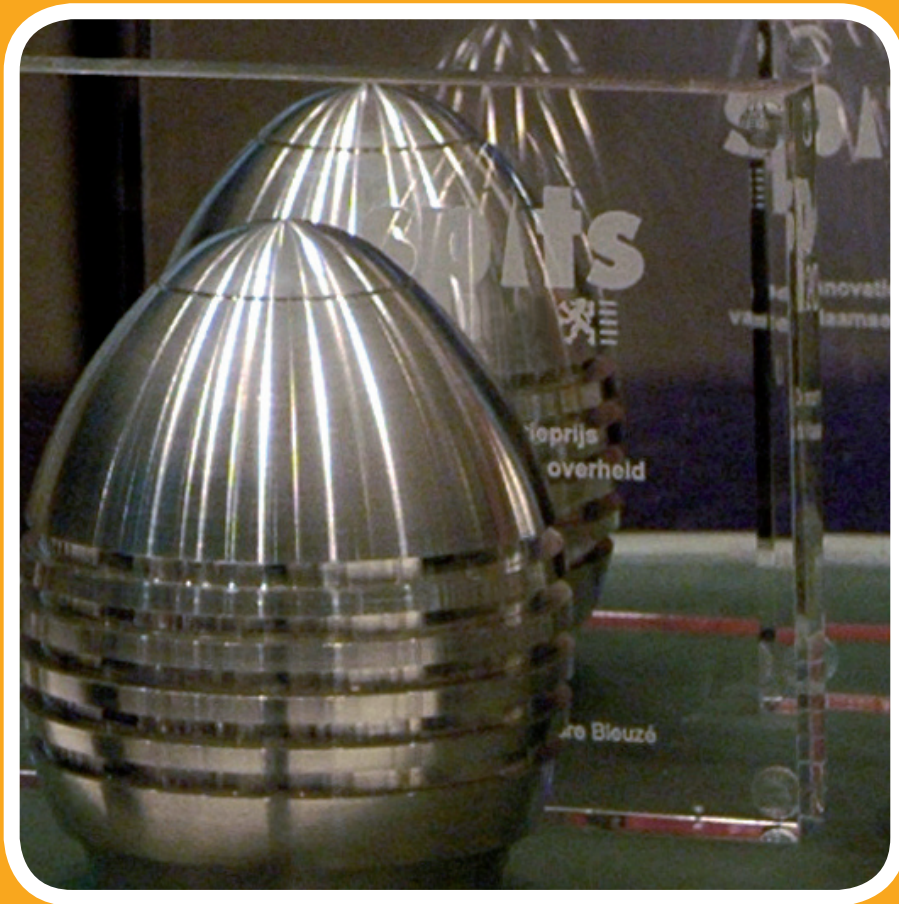


Marie-Rose Den Haese

Marie-Rose Den Haese (52) volgde in 2008 loopbaanbegeleiding. 'Ik vind dat je nooit de moed mag opgeven of bij de pakken blijven zitten. Ik voelde mij niet meer goed in mijn job, die vooral administratief was geworden. Na een gesprek met mijn leidinggevende nam ik contact op voor loopbaanontwikkeling. Bij mijn eerste gesprek voelde ik al dat ik verder wou, dat ik talenten had die ik niet optimaal kon benutten in mijn job. Via het competentiespel, het hoofdstuk in het Loopbaanwerkboek over 'wie ben ik', de spiegel die ik voorgehouden kreeg tijdens de gesprekken kreeg ik een beter zicht op wat ik echt wou. Tijdens mijn zoektocht naar 'wie ben ik', 'wat kan ik', 'wat wil ik', ging ik de dialoog aan met collega's, mijn leidinggevende, P&O en familieleden. Zij gaven mij feedback en steunden mij actief.

Ik ging op zoek naar een andere job binnen de overheid, waar ik mijn competenties beter kon inzetten, en die heb ik gevonden! Het vergde veel energie, moed en durf, maar het is mij gelukt! Je bent dus nooit te oud om te veranderen! Van de administratieve job waarin ik was terechtgekomen, ben ik kunnen overstappen naar een heel concrete en praktische job als verzorgkundige bij de afdeling Preventie en Bescherming. Ik sta nu concreet in voor het toedienen van zorgen aan de personeelsleden in het Boudewijngebouw.'

Contact: Marierose.Denhaese@bz.vlaanderen.be



Hoofdstuk III

Kwaliteit en Innovatie

AgO is ook partner voor kwaliteit en innovatie. Dat houdt in dat we onze klanten ondersteunen om te komen tot een kwaliteitsvolle dienstverlening. We doen dit door instrumenten ter beschikking te stellen en door begeleiding van onze consultants. Verder stimuleren we dat innovatieve praktijken binnen de Vlaamse overheid bekend geraken, zodat ook anderen 'goesting krijgen' om zich op dit pad te begeven.

“



*Linda Wouters, innovatiespecialist:
‘We gingen op zoek naar creatieve
medewerkers.’*

1. Innovatie en Creativiteit

**‘We proberen te stimuleren
en te prikkelen’**

‘De Vlaamse overheid bestaat al lang niet meer uit grijze ambtenaren die niet meer doen dan van hen gevraagd wordt. Als ambtenaren moeten wij ook durven nadenken over wat beter kan, hoe we sneller en efficiënter kunnen werken, hoe we ons meer dienstbaar kunnen opstellen tegenover onze belangrijkste klanten: burgers, ondernemers en andere overheden. Kortom, hoe we innovatie en optimalisatie kunnen integreren in ons dagelijks werk’, zegt innovatiespecialist Linda Wouters.

‘Zoeken naar innovaties houdt in dat de creatieve mogelijkheden van personeelsleden op alle niveaus maximale kansen krijgen en dat het management daarvoor open staat. Ook binnen de administratie mag ‘durven’ getoond en beloond worden.’

Wat doet AgO precies?

‘We proberen te stimuleren, nieuwsgierigheid op te wekken of te prikkelen. Want uiteindelijk is het in de entiteiten zelf dat creativiteit moet worden waargemaakt.

We brachten het thema aan op diverse netwerkbijeenkomsten, organiseerden sessies rond creatieve technieken en methoden, gaven training voor het

faciliteren van groepen met ook focus op creativiteit, verzorgden sessies teambuilding, en zetten een aantal maattrajecten op, o.a. in de voorbereiding voor een dienstverleningscharter bij de VDAB.

In 2007 organiseerde AgO ook voor de eerste keer SPITS, de tweejaarlijkse Innovatieprijs voor de Vlaamse overheid. In 2008 namen we de aanloop naar een nieuwe uitreiking waarbij we de competentie ‘creativiteit’ centraal plaatsten.

De Vlaamse overheid deed dankzij AgO ook mee aan de Internationale Dag van de Creativiteit. We organiseerden hiervoor zelfs een Week van de Creativiteit. In Hasselt, Antwerpen en Brussel werden de ‘Ridders van Nu’ ingezet. Zij kregen op een ludieke manier aandacht voor creativiteit op de werkvloer. Voor het management werd een speciale avondsessie georganiseerd met als thema een innovatief organisatieklimaat, BASF Antwerpen getuigde over tastbare resultaten. Dagelijks werd ook een elektronische nieuwsbrief, het Creazine, verspreid binnen de Vlaamse overheid. De DAB Catering serveerde in de personeelsrestaurants een creatief menu, geïnspireerd door Leonardo Da Vinci.

En we gingen op zoek naar creatieve medewerkers. Collega’s konden hun waardering laten blijken voor die collega’s die dagelijks een verschil maken. Tijdens het Feest van de Creativiteit werden zij door minister van Bestuurszaken Geert Bourgeois in het lentezonnetje gezet, samen met hun leidinggevend. Een 150-tal aanwezigen nam actief deel aan inspirerende workshops.

Verder werd een ‘creatief lokaal’ in gebruik genomen in het Boudewijngebouw in Brussel. Dit wordt nu nog ter beschikking gesteld van collega’s binnen de organisatie. Indien gewenst zorgen we ook voor inhoudelijke begeleiding van activiteiten.

Met al deze acties wil AgO op een prikkelende manier bijdragen tot een organisatieklimaat, waar

elke werknemer rond zich mogelijkheden ziet om te verbeteren, en daar ook iets mee doet. ‘

Er was ook het bijzondere initiatief: Schrikkelend Wisselend. Wat was daarvan de bedoeling?

‘29 februari 2008 was een schrikkelend dag. Het Agentschap voor Overheidspersoneel besloot die dag ‘anders’ te gebruiken. We vroegen onze klanten om ons een aantal ‘klussen’ te bezorgen waar ze hulp bij konden gebruiken. En op 29 februari gingen een pak AgO-medewerkers elders aan de slag: niet alleen de consultants, maar de voltallige groep deed mee.

Op die manier toonden we dat wij het belangrijk vinden om te weten wat leeft bij onze klanten en dat we daar in onze dienstverlening maximaal op aansluiten. Op vraag leverden we een paar extra handen (zolang de voorraad strekte).

Door over het muurtje te kijken, groeien de AgO-medewerkers in hun job. Voor ons was het een geslaagd teambuilding-evenement. En onze klanten werden er beter van.

In totaal boden 49 verschillende organisaties ons 71 opdrachten aan. De vragen waren zeer divers: van bomen planten over gegevens invoeren, van teamdagen helpen voorbereiden tot de praktische ondersteuning van een studiedag, van kritisch mee reflecteren en zelfs deelnemen aan een managementcomité tot helpen in de schoonmaak.’

AgO helpt entiteiten ook om via een concreet dienstverleningscharter extra te focussen op hun klanten, de burgers?

‘De Vlaamse Regering keurde eind 2006 een algemeen dienstverleningscharter goed, waarmee de Vlaamse overheid de klanten (de burgers) duidelijk wil maken waar zij als gebruiker van overheidsdien-

sten recht op hebben. De entiteiten van de Vlaamse overheid moeten dit verder concretiseren naar de klanten die zij zelf hebben.

AgO biedt ondersteuning aan om het algemene dienstverleningscharter van de Vlaamse overheid ‘vatbaar’ te maken op het niveau van een entiteit. Er werd hiervoor in 2008 een concrete handleiding uitgewerkt, die helpt om die vertaalslag te maken. En we begeleiden zelf ook een aantal proefprojecten voor het uitwerken van een eigen charter op maat van de werkvloer. Deze samenwerkingen resulteerden in enkele praktijkgerichte handleidingen op maat van organisaties. Een charter wordt zo een instrument dat zichtbaar ingezet kan worden bij concrete verbeterinitiatieven.’

‘Voor de Werkwinkels van de VDAB zijn volgende zaken bijvoorbeeld concreet uitgewerkt:

- Een goede samenwerking vinden we erg belangrijk
- Daarom bieden we u in uw zoektocht naar kandidaten:
 - Een luisterend oor
 - Een persoonlijke en professionele ondersteuning
 - Hulpmiddelen om uw vacature zo snel mogelijk in te vullen
 - Een aanbod van geactualiseerde cv’s
 - Een aanbod van functiegerichte opleidingen
 - Opvolging bij elke vacature
 - Correcte informatie en advies

We verwachten dat u de kandidaten gelijk behandelt, wij doen dat ook’

Contact: Linda.Wouters@bz.vlaanderen.be

“



*Sabien Verhulst, consultant
Personeelspeiling: 'Het is de
bedoeling dat de nieuwe Vlaamse
Regering de kans grijpt om de
input van onze personeelsleden
mee te nemen in de uitwerking van
het personeelsbeleid.'*

2. Tweejaarlijkse Personeelspeiling

**Mening van personeel
telt mee**

'Veel organisaties lieten de kans niet liggen om hun personeel te bevragen over verschillende aspecten van het personeelsbeleid', zegt consultant voor de Personeelspeiling Sabien Verhulst.

Hoe verliep de peiling?

'Verspreid over twee rondes (maart en oktober) namen 53 organisaties deel. AgO zorgde voor de praktische organisatie van dit alles, alsook voor managementondersteuning tijdens het bevragingstraject (bijvoorbeeld een communicatietoolkit voor leidinggevendenden, een digitale Actiegids, ...).'

Wat gebeurt er nu met de resultaten?

'Elke leidend ambtenaar ontving een rapport met de eigen organisatieresultaten van de Personeelspeiling 2008. Aan de hand hiervan is het mogelijk om de resultaten van de eigen entiteit te vergelijken met de gemiddelde resultaten van de globale Vlaamse overheid. De bevraging wordt tweejaarlijks herhaald,

zodat ook in de tijd kan worden vergeleken. De resultaten kunnen verder gebruikt worden om het interne personeelsbeleid verder vorm te geven. AgO voorziet in dit natraject ook managementondersteuning om daadwerkelijk met de resultaten aan de slag te kunnen gaan.

Daarnaast worden de globale resultaten voor de Vlaamse overheid in 2009 ook teruggekoppeld naar de nieuwe Vlaamse Regering en naar het Vlaams Parlement. Het is uiteraard de bedoeling dat de nieuwe Vlaamse Regering op deze manier de kans grijpt om de input van onze personeelsleden mee te nemen in de uitwerking van het globale personeelsbeleid.'

Info: <http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/personeelspeiling/index.htm>

Contact: Sabien.Verhulst@bz.vlaanderen.be



Freija De Smet, verantwoordelijke voor klantenbevestigingen: 'We streven ernaar om meer interactieve bevestigingstechnieken te kunnen aanbieden.'

3. Klantenbevestigingen

Meer reliëf in de cijfers

'In 2008 klopten meer dan 20 organisaties bij AgO aan om via het overkoepelende raamcontract dat AgO beheert, een klantenbevestiging uit te voeren. Steeds meer organisaties doen dit niet enkel om zicht te krijgen op de klantentevredenheid, maar willen via deze weg de input van hun klanten een rechtstreekse rol laten spelen bij de concrete uitwerking van hun dienstverlening', zegt verantwoordelijke voor klantenbevestigingen Freija De Smet.

Wat biedt AgO aan mogelijkheden aan?

'AgO ontwikkelde in samenwerking met een externe partner (Significant Gfk) een standaardvragenlijstmethode die het mogelijk maakt voor verschillende overheidsorganisaties om op dezelfde basis cijfers rond klantentevredenheid te gaan verzamelen. Reeds een 30-tal organisaties werkten met deze methode, waardoor nu een database kan worden ontwikkeld met cijfermateriaal dat benchmarking toelaat. Uiteraard gebeurt dit steeds anoniem: zonder toestemming van een organisatie kunnen geen individuele organisatieresultaten worden vrijgegeven. Dit is een systeem dat het interpreteren van cijferscores een stuk meer reliëf geeft. Bovendien kunnen

organisaties die dit wensen elkaar zo ook vinden om te leren van elkaars sterke en zwakke punten. Bovendien biedt AgO organisaties die op deze basis werken ook een stuk co-financiering voor hun bevestiging aan.

In 2009 zal een nieuw raamcontract worden afgesloten dat verder bouwt op deze werkwijze. Er wordt ook naar gestreefd om daarbij nieuwere - meer interactieve - bevestigingstechnieken te kunnen aanbieden. Tevens wil AgO - in samenwerking met de afdeling Communicatie van de Vlaamse overheid - ook de mogelijkheid voorzien om gespecialiseerde communicatiebevestigingen uit te voeren.'

AgO is ook actief rond 'Klachtenmanagement'? Wat houdt dit in?

'Het klachtendecreet gaat al geruime tijd mee. Elke Vlaamse overheidsdienst organiseert een klachtenbehandeling in de eerste lijn. De ombudsdienst behandelt in de tweede lijn klachten over het optreden van de Vlaamse overheid. Elke entiteit organiseert de behandeling van klachten en het klachtenmanagement op de wijze die het best past. Klachtenmanagers en klachtencoördinatoren spelen daarbij een centrale rol.

In 2008 bracht het Agentschap voor Overheidspersoneel de klachtenmanagers en klachtencoördinatoren van de Vlaamse overheid voor de eerste keer samen. 'Samen aan de klagmuur', is de titel voor dit halfjaarlijkse netwerk. Leren van elkaars ervaringen, een interessante spreker, contacten met de ombudsdienst, ... het zijn terugkerende ingrediënten. Telkens zijn er een 100-tal deelnemers.'

Contact: Freija.Desmet@bz.vlaanderen.be

“



*Barbara Van Den Haute,
adviseur Kwaliteitszorg:
'Welk model men kiest,
maakt niet zoveel uit.'*

4. Kwaliteitszorg

Ervaring met keuze van juiste model

'AgO ondersteunt ook de entiteiten van de Vlaamse overheid in hun streven om kwaliteitsvol te werken', zegt adviseur voor kwaliteitszorg Barbara Van Den Haute.

Hoe moet je kwaliteitszorg aanpakken?

'Er zijn verschillende manieren: het gebruik van kwaliteitsmodellen, het opmaken van een dienstverleningscharter, het gebruik van de Leidraad Interne Controle-Organisatiebeheersing, het uitwerken van klachtenmanagement, de klant bevragen over zijn tevredenheid, over zijn behoeften, ... kortom voor elke organisatie is er wel een geschikte manier om aan kwaliteit te werken.'

Er zijn diverse 'kwaliteitsmodellen' die worden toegepast? Hoe onderscheiden die zich van elkaar?

'Welk model men kiest, maakt niet zoveel uit. Handig aan een model is dat het een kader schept, dat het een gemeenschappelijke taal biedt. Het ene model is meer gericht op processen, het andere op mensen, nog een ander op aanwezige documenten, ...'

Hoe weet je wat het beste is voor jou organisatie?

'Daar kan AgO je altijd advies over geven. Het voordeel is dat we wel wat zicht hebben op toepassingen van modellen binnen de Vlaamse overheid en daarbuiten, zodat we ook altijd kunnen doorverwijzen naar een andere entiteit die er ervaring mee heeft.'

Welke concrete resultaten levert het gebruik van zo'n model op?

'Dat hangt wat af van het gehanteerde model: uittekening van processen als de nadruk ligt op organisatiebeheersing, communicatie over kwaliteitscriteria als het over een klantentevredenheidsbevraging gaat, een concreet dienstverleningscharter kan ook het resultaat zijn, enz.'

Info: <http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/nk/>
Contact: Barbara.Vandenhoute@bz.vlaanderen.be

“



*Adrienne Pieck, projectleider:
'Investeren in Mensen geeft als
resultaat een meer efficiënte
bedrijfsvoering.'*

5. Investors in People Medewerker staat centraal

'AgO is zelf pilootproject voor Investors in People (IiP), een kwaliteitsmodel dat de werking van de organisatie onderzoekt vanuit het perspectief van de medewerker', zegt projectleider Adrienne Pieck.

Wat houdt IiP in?

'IiP erkent uitdrukkelijk het belang van erkenning, waardering, participatie en inspraak van de werknemer bij het realiseren van bedrijfsresultaten.

Vervolgens onderzoekt IiP de vertaalslag die is gemaakt vanuit de organisatiedoelen naar het vormings- en ontwikkelingsbeleidsplan op het niveau van de organisatie, het team en de individuele medewerker.

De gestructureerde aanpak van IiP zorgt ervoor dat een efficiënt vormings- en ontwikkelingsbeleid wordt opgemaakt conform de doelen, middelen en verantwoordelijkheden van de organisatie, het team en de individuele medewerker.

Er wordt een IiP-label uitgereikt aan organisaties die voldoende investeren in mensen met als resultaat een meer efficiënte bedrijfsvoering.'

Investors in People is nog niet zo verspreid binnen de Vlaamse overheid als sommige andere kwaliteitsmodellen?

'Het is nochtans de bedoeling om het kwaliteitsmodel Investors in People een ruimere bekendheid te geven binnen de Vlaamse overheid. Zowel in de beleidsbrief Bestuurszaken van 2008 als deze van 2009 opteert de Vlaamse overheid ervoor om ondermeer 'de medewerker' explicieter een plaats te geven in het arbeidsproces en om het kwaliteitsmodel Investors in People in de Vlaamse overheid te introduceren.

Op het congres over Investeren in Mensen op 4 november 2008 zei de minister in zijn toespraak geen voorstander te zijn van verplichte kwaliteitsmodellen binnen de Vlaamse overheid, en dat elke entiteit voor zichzelf de afweging moet maken welk instrument een meerwaarde heeft in de organisatie.'

Hoe werd Investors in People (IiP) binnen de Vlaamse overheid bekendgemaakt in 2008?

'In maart werd de bijeenkomst van het Netwerk Kwaliteit binnen de Overheid volledig gewijd aan Investors in People. Op 4 november 2008 had een congres plaats met als thema 'Investeren in mensen en hoe Investors in People helpt om uw strategische organisatiedoelen te bereiken'. Met een opkomst van 170 deelnemers waaronder managers, kwaliteitsverantwoordelijken en P&O'ers was dit congres zeker een succes.'

Welke IiP-initiatieven staan in de steigers voor 2009?

'Er staan diverse opleidingen op stapel. Bedoeling is dat P&O-medewerkers die de introductie van IiP overwegen in hun organisatie, kennis en inzicht krijgen in het IiP-traject zelf en over de rol die zij hierbij als interne projectleider kunnen spelen. Er worden tips en handvatten aangereikt om een succesvol traject mogelijk te maken.

Verder is ook een leernetwerk opgericht en wordt een raamcontract voorbereid, waarop entiteiten beroep kunnen doen als zij externe ondersteuning willen voor begeleiding van een IiP-traject.'

Contact: Adrienne.Pieck@bz.vlaanderen.be

“



*Raymond François, lesgever
dilemmatrainingen:
'Betrouwbaarheid is een
belangrijke basiswaarde voor
het goed functioneren van
een organisatie.'*

6. Dilemmatrainingen

Promoten van integer gedrag

In het kader van integriteitszorg, dat aansluit bij kwaliteitszorg, geeft AgO dilemmatrainingen. Trainer Raymond François legt uit waarom.

'AgO geeft dilemmatrainingen om integer gedrag te promoten in de Vlaamse overheid. Op vraag van de entiteiten wordt de deontologische code toegelicht met speciale aandacht voor de thema's die het meest aanleunen bij de professionele omgeving van de deelnemersgroep.'

Is er belangstelling voor of vindt men dit niet zo belangrijk?

'Er is veel belangstelling voor omdat betrouwbaarheid een belangrijke basiswaarde is voor het goed functioneren van een team, organisatie. Deze waarde moet beleefd worden in de dagelijkse praktijk en daar moet aan gewerkt worden, via cursussen, bespreking in teamvergaderingen, in de dagelijkse omgang met elkaar, enz. Integriteitschendingen kunnen grote schade berokkenen aan het imago van de dienst en voorkomen is beter dan genezen. Werken aan een positief werkklimaat is een permanente zorg. In zo'n klimaat worden afspraken en mensen gerespecteerd en spreekt men elkaar aan bij normoverschrijdend gedrag.'

Wat wordt het personeelslid bijgebracht in zo'n training? Blijkt het nut van zo'n training gevolgd te hebben?

'De deelnemers leren omgaan met situaties waarin het niet evident is om de juiste keuze te maken, ze worden geconfronteerd met zogenaamde dilemma's. Daarbij wordt niet aangegeven wat ze moeten doen. Wel krijgen ze een leidraad om alle betrokkenen en waarden in kaart te brengen en van daaruit te komen tot een overwogen keuze of reactie. Die keuze maken de deelnemers zelf en ze kunnen die dan ook motiveren overeenkomstig de waarden van de entiteit en hun eigen inzichten en ervaring. In entiteiten die de training gevolgd hebben, blijken personeelsleden zich meer bewust van mogelijke risico's, en ontstaat een gemeenschappelijke taal, waardoor ze elkaar gemakkelijker kunnen aanspreken.'

Contact: Raymond.Francois@bz.vlaanderen.be

7. Klanten getuigen

AgO slaagt er echt in om het partnerschap voor kwaliteit en innovatie waar te maken. Dat zeggen althans onze klanten.

A. Agentschap Economie

Klantgericht denken



Bernard De Potter en Hans Destrycker

Het agentschap startte in 2008 met een project om de klantgerichte werking te verbeteren. 'De bedoeling was om klantgericht werken sterker naar voor te brengen binnen onze organisatiecultuur', zeggen administrateur-generaal Bernard De Potter en staflid Hans Destrycker.

'Voor de ondersteuning deden we beroep op de aanwezige expertise rond klantgericht werken bij AgO. We kozen voor een bottom-up gerichte aanpak, om zoveel mogelijk suggesties en verbeteringen vanuit de dagdagelijkse werkervaringen te kunnen identificeren.'

'In overleg met AgO kwamen we tot een concept met workshops in 2 pilotgroepen. De deelname daaraan gebeurde op vrijwillige basis, maar er werd op een evenwichtige bijdrage van alle afdelingen gelet. AgO ondersteunde het Agentschap Economie zowel inhoudelijk als praktisch bij de organisatie van beide workshops.'

'Na afloop van de workshops was meteen duidelijk dat de gekozen aanpak heel wat latente kennis naar boven gebracht heeft over de relatie met de klant. De workshops bleken eveneens een goede formule te zijn om het bewustzijn over de beleving en de omgang met de klanten te versterken. Zo kwam ondermeer naar voor dat de ontwikkelingen in het kader van e-government de relaties met de klanten de voorbije jaren aanzienlijk veranderd hebben en dat het Agentschap Economie haar klantgerichte werking en interne organisatie nog verder zal moeten afstemmen op deze snelle maatschappelijke ontwikkelingen. Binnen de waaier van klantgerichte competenties hielpen de pilotgroepen om de meest relevante competenties en attitudes voor het Agentschap Economie naar voor te brengen. Deze competenties en attitudes situeerden zich in hoofdzaak binnen het thema 'tijdig en gepast reageren op vragen van de klanten'. Samen met AgO werden de belangrijkste conclusies uitgewerkt tot een nota voor het management.'

'Om het natraject van de workshops te helpen vormgeven, werden de belangrijkste conclusies besproken tussen de directieleden en een aantal vertegenwoordigers uit de pilotgroepen. Op basis van dit overleg kwam de afspraak tot stand om de input van de workshops te gebruiken voor de formulering van klantgerichte jaardoelstellingen voor elke afdeling en dienst binnen het Agentschap Economie. In concreto heeft elke afdeling of dienst minstens één jaardoelstelling in het ondernemingsplan opgenomen om de kennis over de klant te versterken en één jaardoelstelling om de klantgerichte competenties binnen de afdeling te bevorderen. AgO nam hier de rol op van klankbord.'

'Inmiddels is het Agentschap Economie gefusioneerd met het Vlaams Agentschap Ondernemen (VLAO). Begin 2009 werd binnen het Agentschap Ondernemen een nieuwe werkgroep opgericht om verder kennis en ervaringen uit te wisselen rond klantgericht werken tussen de personeelsleden afkomstig van VLAO en het Agentschap Economie. Zo zal de werkgroep zich ook buigen over een verdere aanpak van de klantgerichte werking binnen de verruimde organisatie. AgO heeft hier de rol opgenomen van feedbackgever op het concept van de workshops.'

Contacten: Bernard.Depotter@ewi.vlaanderen.be
Hans.Destrycker@ewi.vlaanderen.be

B. Ovam

Werken rond integriteit



Kristel Lammens

Ovam voelde een behoefte om haar integriteitsbeleid zichtbaar te maken op de werkvloer. Dilemmatrainingen leken daartoe een goed hulpmiddel. Integriteitsadviseur Kristel Lammens nam daarop contact met AgO, dat hierin expertise heeft.

‘In overleg werd een programma op maat uitgeschreven waarbij ik als integriteitsadviseur het bestaande integriteitskader toelichtte en waarop de lesgever inspeelde. Zo ontstond interactie tussen de lesgever en mezelf, waar we beiden konden uit leren. Elke training werd door ons kort geëvalueerd en we namen telkens de verbeterpunten mee naar de volgende sessie.

Eventuele knelpunten werden door de lesgever van AgO doorgesproken op zijn AgO-teamoverleg, waarna ik terugkoppeling kreeg. ‘Voortdurend verbeteren’ zijn voor AgO geen loze woorden. Met deze ondersteuning op maat vond ik in AgO een partner om het integriteitsbeleid binnen onze organisatie zichtbaar te maken. In de trainingen leerden onze personeelsleden technieken om integriteitsthema’s bespreekbaar te maken. Voor mezelf was het een van de meest leerrijke en verrijkende (werk)ervaringen. Het deed deugd om in zo’n open, constructieve en vertrouwelijke sfeer over integriteitsthema’s met mijn collega’s te spreken en te discussiëren. Ik houd hier een heel goed gevoel aan over, te weten dat onze personeelsleden het écht wel goed menen, het hart op de juiste plaats hebben en voor het grootste deel nog wel de échte ‘civil servants’ zijn.

De begeleidende en modererende rol van de AgO-lesgever maakte dit alles mogelijk. De vertrouwensrelatie die we daardoor opbouwden doet uitkijken naar toekomstige samenwerkingen.’

Contact: Kristel.Lammens@ovam.be

C. Serv

Wat na de Personeelspeiling?



Anne Reyniers

De Serv vroeg AgO om een traject na de Personeelspeiling. Personeelsverantwoordelijke Anne Reyniers kijkt er met tevredenheid op terug. 'We hebben de samenwerking als heel positief ervaren. We vreesden oorspronkelijk dat de Personeelspeiling teveel gericht zou zijn op grote entiteiten, maar niets was minder waar.

De bevraging - zowel de vragenlijst als de manier van werken - was professioneel en doordacht. De mogelijkheid tot uitbreiding van de vragenlijst, voor ons met een 'belevingsbarometer', gaf extra meerwaarde.

We werden als contactpersonen volledig betrokken en goed geïnformeerd via infosessies, mails en een handboek. Zo werden we bijvoorbeeld ook tijdens de bevraging op de hoogte gehouden van het tussentijdse antwoordpercentage. De resultaten werden uiteindelijk voorgesteld door AgO. Het natraject kon volledig op maat ingevuld worden.

Na de voorstelling van de resultaten op organisatieniveau, hebben we in samenwerking met AgO sessies gedaan op het niveau van de afdelingen. De medewerkers hadden zicht op de resultaten van de Serv t.o.v. de resultaten op het niveau van de Vlaamse overheid en de resultaten van de Serv t.o.v. de resultaten van de eigen afdeling. Vervolgens heeft iedere afdeling een actieplan opgemaakt. Momenteel worden de actieplannen uitgevoerd. In het voorjaar is een evaluatie gepland.'

Contact: Anne.Reyniers@serv.be



Hoofdstuk IV

Prestatiemanagement

AgO helpt streven naar betere prestaties van alle personeelsleden binnen de Vlaamse overheid. Belangrijk daarbij is die verbetering bewust aan te sturen via een managementproces, dat liefst organisatiebreed is en waarbij iedereen van hoog tot laag betrokken is.

Dit gebeurt zowel via dienstverlening op maat als via de bekende PLOEG-website die in 2008 een nieuw kleedje kreeg, met nog meer adviezen en tips.

“



*Joris Elegeert, consultant:
‘Het is de taak van iedere leiding-
gevende om ontwikkelkansen te
creëren voor de medewerkers.’*

1. Prestatie- management

Focus op continu verbeteren

‘Kwaliteitsvol leidinggeven is één van de grote focussen van AgO. Doel daarbij is prestaties niet aan het toeval over te laten. Door heldere doelstellingen te formuleren, de uitvoering en de uitwerking strikt op te volgen, de resultaten te evalueren en waar nodig de werking bij te sturen, kunnen organisaties effectiever en kwaliteitsvoller functioneren’, zegt consultant Joris Elegeert.

Is prestatie-management dan enkel iets voor topmanagers?

‘Integendeel. Prestatie-management is een organisatiebreed managementproces. In de hoogste regionen van de organisatie wordt het systeem van prestatie-management gecreëerd en worden de strategische doelstellingen bepaald. Op het operationele niveau worden de doelstellingen effectief gerealiseerd. Om resultaten te kunnen behalen, moeten de organisatie-doelstellingen dan ook concreet doorvertaald worden in individuele doelstellingen voor iedere medewerker. Hierbij vervult het management een cruciale rol.’

Wat met ‘ontwikkeling van de medewerker’ binnen prestatie-management?

‘Bij prestatie-management ligt de focus zeer sterk op het continu verbeteren van de prestaties. Het is dan ook de taak van iedere leidinggevende om ontwikkelkansen te creëren voor de medewerkers.’

Hoe ondersteunt AgO prestatie-management binnen de Vlaamse overheid?

‘Enerzijds levert AgO diensten die volledig toegankelijk zijn voor alle entiteiten van de Vlaamse overheid. De meest gekende hiervan zijn het open ontwikkelaanbod rond leiderschap, de website van prestatie-management en bottom-up-evaluaties van leidinggevendenden (BUE). Naast deze algemene dienstverlening levert AgO geregeld maatwerk op vraag van het lijnmanagement van een organisatie. In veel gevallen gaat het om het uittekenen of uitwerken van specifieke maattrajecten rond leiderschap. Daarenboven wordt ook geregeld ondersteuning gevraagd om de toepassing van prestatie-management binnen een organisatie te stroomlijnen. Tenslotte zijn de AgO-consultants steeds beschikbaar voor ad hoc advies rond prestatie-management.’

Welke prioriteiten ziet AgO rond prestatie-management in 2009?

‘In 2009 willen we ons verder focussen op kwaliteitsvol leidinggeven. Met het oog hierop wordt het open ontwikkelaanbod voor leidinggevendenden vernieuwd en verfijnd. Daarnaast willen we meer tijd investeren in maatwerk binnen de verschillende entiteiten. We denken hierbij onder meer aan consultancytrajecten rond de toepassing van prestatie-management. Ook maattrajecten rond de ontwikkeling van leidinggevendenden blijven uiterst belangrijk.’

Contact: Joris.Elegeert@bz.vlaanderen.be

“



*Marcel Van Lerberge, adviseur:
'Op het discussieforum van PLOEG
zul je online van gedachten kunnen
wisselen over je ervaringen met
deze website voor prestatie-
management.'*

2. PLOEG

Website vernieuwd

'Al wie met prestatie management bezig is vindt interessante adviezen en tips op de PLOEG-website. Die is in 2008 vernieuwd', zegt adviseur rond het PLOEG-gebeuren Marcel Van Lerberge.

'De website richt zich zowel naar leidend ambtenaren en andere leidinggevendenden, P&O'ers als de medewerkers zelf. Hij helpt hen bij het plannen, opvolgen, evalueren en tenslotte de waarderingfase.

Het is verder de bedoeling om via het zogenaamde PLOEG-atelier een forum van ervaringsuitwisseling aan te bieden. Het PLOEG-atelier biedt ook tal van formulieren, discussieteksten, doorverwijzingen naar relevante websites, checklists, e.d.m.'

Je moet je registreren om toegang te krijgen tot het PLOEG-atelier. Hoe ziet het atelier er concreet uit?

'Het PLOEG-atelier bestaat uit drie 'afdelingen'. Een eerste afdeling, het 'Magazijn', biedt tal van basisinstrumenten, formulieren en interessante praktijken. Ook de 'Veel gestelde vragen' kunnen hierin geraadpleegd worden.

Een tweede afdeling, het 'Discussieforum', wil vooral innovatieve denksporen op het vlak van prestatie management ter discussie voorleggen. Je vindt er eveneens de meningen en indrukken van collega's bij het gebruik van PLOEG.

In een laatste afdeling, de 'Werkplek', worden hulpmiddelen (o.a. via kwaliteitschecklists) aangeboden om zowel je entiteit als je persoonlijke stijl van leidinggeven door te lichten. Met behulp van deze 'diagnose' kun je als leidinggevende werken aan de optimalisering van je eigen aanpak en kunnen de medewerkers hierbij een actieve, ondersteunende rol spelen. Je vindt er ook adviezen over hoe je je hierbij kunt laten ondersteunen door P&O-professionals.'

Wat ligt er voor 2009 op de plank?

'Vooral de 'Werkplek' zal verder uitgebouwd worden als een forum waar je kunt kennismaken met standaarden en normen van 'kwaliteitsvol leidinggeven'. Daarvoor zijn kwaliteitschecklists voorzien. Voorts is het de bedoeling om het 'Discussieforum' interactief uit te bouwen. Zo zul je online van gedachten kunnen wisselen over je ideeën, ervaringen, tips, visies, en deze van je collega's, bij je toepassing van PLOEG.'

Info: <http://www2.vlaanderen.be/personneelsbeleid/ploeg/index.htm>

Contact: Marcel.Vanlerberge@bz.vlaanderen.be

3. Klant getuigt

Het partnerschap voor prestatie management is geen holle slogan voor AgO. Dat toont toch de getuigenis van het Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek (ILVO), dat tevreden terug kijkt op een traject voor leidinggevenden.

A. Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek (ILVO)

Workshops voor leidinggevenden

Sven Vanwettere en Gerard Meganck

'In het kader van een volwaardig ontwikkelbeleid wilden we de leidinggevenden van ILVO bewuster maken van hun rol in de ontwikkeling van hun medewerkers. Een informatietraject rond competentie management en leiderschap leek ons de beste manier om deze doelstelling te behalen. Voor de concrete uitwerking vroegen we ondersteuning aan AgO', vertellen Sven Vanwettere en Gerard Meganck, medewerkers aan het Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek (ILVO).



'In samenwerking met de mensen van AgO werden drie workshops georganiseerd voor de leidinggevenden van ILVO. Deze workshops handelden respectievelijk over competentie management en ontwikkeling, coachend leidinggeven en prestatie management. Al deze workshops werden druk bijgewoond en zowel het aanbod als de aanpak kregen een positieve evaluatie van de deelnemers. Deze workshops zorgden ervoor dat de leidinggevenden meer met elkaar communiceerden over hun ervaringen op het vlak van leidinggeven.

Nast de workshops werd er binnen ILVO een pilootproject opgestart om de PLOEG-documenten beter af te stemmen op de noden van de organisatie. In het kader van dit project werden de documenten sterk vereenvoudigd. In de documenten werd nu ook de link tussen resultaten en ontwikkeling gelegd. Dit alles zou moeten resulteren in een slanker en kwaliteitsvoller plannings- en evaluatiegebeuren.

Voor ons was het opzetten van dergelijk traject nieuw en de samenwerking met AgO heeft ervoor gezorgd dat we, zowel qua inhoud als qua aanpak en leervorm, konden scoren.

De juiste accenten werden gelegd vanuit hun ruime ervaring bij het begeleiden van dergelijke trajecten. De open aanpak en de luisterbereidheid van jullie consultants zorgden voor een aangename samenwerking. De intensieve begeleiding waarbij ze ook graag tijd vrijmaakten om het ILVO als organisatie te leren kennen, tijdens een door ons georganiseerde 'kennismakingsdag', werd als heel nuttig ervaren bij de verdere uitwerking van de verschillende workshops.

De samenwerking werd als heel positief ervaren en nodigt uit tot meer. We verwerken de input vanuit PLOEG (opleidingsnoden en -vragen) en willen van daaruit een vormingsaanbod formuleren op maat van het ILVO, met oog voor het specifieke karakter van het ILVO als wetenschappelijke instelling. Bij dit maatwerk willen we graag een beroep doen op de expertise van AgO.'

Contact: Sven.Vanwettere@ilvo.vlaanderen.be
Gerard.Meganck@ilvo.vlaanderen.be



zin:-)

Hoofdstuk V

Duurzaam werkgeverschap

Duurzaam werkgeverschap houdt in dat leidinggevenden werken aan een positief arbeidsklimaat in de eigen organisatie. Thema's als Individueel Welzijn, Sociale Bemiddeling en maatregelen die de combinatie werk en privéleven bevorderen, zoals Telewerken en Kinderopvang en Bemiddeling voor schoolstages zijn hier aan de orde.

De leidinggevende kan dit mede realiseren via duurzaam personeelsbeleid. Dit is een geïntegreerd personeelsbeleid, waarin alle personeelsprocessen in alle loopbaanfasen op elkaar worden afgestemd. Zo leveren we een bijdrage om personeelsleden gemotiveerd aan het werk te houden in alle fasen van hun loopbaan bij de Vlaamse overheid.



*Gerda Serbruyns, ZIN-coördinator:
'Werken aan de eindeloopbaan
is zeker één van de prioriteiten
binnen een duurzaam
personeelsbeleid.'*

1. De ZIN-campagne

Werken met veel goesting

'De ZIN-campagne ging in 2008 haar tweede jaar in. ZIN heeft een dubbele betekenis: ZIN om te werken of 'werkgoesting', maar het staat ook voor ZINvol werk. Die twee elementen dragen ertoe bij dat personeelsleden gemotiveerd aan het werk blijven in alle fasen van hun loopbaan bij de Vlaamse overheid', zegt ZIN-coördinator Gerda Serbruyns.

'De ZIN-campagne is de concretisering van werken aan een duurzaam werkgeverschap, o.a. via een duurzaam personeelsbeleid. Ze werd in 2007 al gelanceerd door AgO met oog op een 'een leeftijdsbewust personeelsbeleid'.

Wat gebeurde er concreet in 2008?

'Er zijn ZIN-sessies georganiseerd voor de verantwoordelijken voor Personeel en Organisatie (P&O'ers), voor de militanten van de vakorganisaties en voor de lijnmanagers zelf. Allen zijn zij immers actief betrokken bij het werken aan een duurzaam personeelsbeleid. Ze konden van gedachten wisselen over hun rol en kennismaken met goede praktijken.

Met de managementassistenten hebben we op de Dag van de Managementassistent 2008 ook gewerkt rond dit thema. Na een filmpje: 'Zin om samen te werken?', waarin thema's als reïntegratie na ziekte, de oudere werknemer en pesten op het werk op een luchtige manier aan bod kwamen, konden ze zelf in ZIN-sessies reflecteren over hun rol bij het werken aan een positief arbeidsklimaat.

Er is ook een folder gemaakt, met een overzicht van alle actoren die actief zijn op het vlak van het werken aan een duurzaam personeelsbeleid.'

En hoe gaat deze thematiek in de toekomst worden aangepakt?

'Samen met de projectgroep Duurzaam Personeelsbeleid (bestaande uit vertegenwoordigers van een aantal beleidsdomeinen, het departement Bestuurszaken, de dienst Emancipatiezaken...) bepalen we waarrond we verder gaan werken. Kernwoorden zijn sensibiliseren, communiceren, concretiseren.

Omdat 45% van de werknemers ouder is dan 45 jaar, is werken aan de eindeloopbaan, gekaderd binnen een duurzaam personeelsbeleid, zeker een van de prioriteiten.

Zo gaan we medio 2009 de resultaten bekendmaken van de focusgroepen die 2 studenten van de universiteit Hasselt samen met professor Hilda Martens (van 'werkgoesting') hebben gehouden i.v.m. het thema Eindeloopbaan. De aanbevelingen die daar zullen in staan op het niveau van de individuele medewerker, leidinggevende, organisatie en Vlaamse overheid kunnen zeker inspiratie bieden voor het verder werken aan een duurzaam personeelsbeleid binnen de Vlaamse overheid.'

Info: <http://www.duurzaampersoneelsbeleid.be>.
Contact: Gerda.Serbruyns@bz.vlaanderen.be



*Els Cammerman,
medewerker KNOOP:
'Door mogelijkheden aan te bieden
voor verdere ontplooiing wordt
tevens waardering uitgedrukt voor
de ondersteunende functies.'*

2. Aandacht voor de ondersteuners

'AgO helpt niet enkel de leidinggevenden, ook de mensen in ondersteunende functies kunnen op ons rekenen', zegt Els Cammerman, die helpt bij het organiseren van diverse AgO-evenementen.

AgO organiseerde in 2008 opnieuw een Dag van de Managementassistent. Levert dit een bijdrage aan Duurzaam Werkgeverschap?

'Dit evenement kaderde binnen onze ontwikkel- en netwerkactiviteiten voor specifieke personeelscategorieën. Het thema 'ZIN om Samen te Werken' kwam daar ook aan bod. De managementassistenten komen in hun centrale functie in zeer diverse situaties in contact met anderen. Samenwerken is dus heel belangrijk. Ook diversiteit was een belangrijk aandachtspunt.'

In 2009 wordt dit initiatief ruimer open getrokken en wordt voor een bredere groep van ondersteunende functies een ontwikkeltraject uitgewerkt?

'Ja, we organiseren deze keer KNOOP. Dit staat voor Krachtige Nieuwe Oplossingen voor Oude Problemen.

KNOOP richt zich in eerste instantie tot alle personeelsleden uit administratieve, praktische en logistieke ondersteunende functies en rechtstreekse ondersteuners van het lijnmanagement binnen de Vlaamse overheid.

AgO biedt hen een ontwikkeltraject aan met diverse activiteiten, waarbij ondermeer wordt gewerkt aan de competenties 'Voortdurend Verbeteren' en 'Creativiteit'.

Door deze mogelijkheid aan te bieden tot verdere ontplooiing, zowel op professioneel als persoonlijk vlak, het inspelen op talenten, en het bieden van een forum tot netwerken, wordt tevens waardering uitgedrukt voor de ondersteunende functies.'

Contact: Els.Cammerman@bz.vlaanderen.be

“



Marie-Paule De Leye, beheerder raamcontract:

'De gunning van een nieuwe polis biedt de mogelijkheid om een aantal verbeterpunten op te nemen.'

3. Hospitalisatie- verzekering

**Prothesen straks ook
verzekerd**

In het kader van welzijn beheert AgO een aantal raamcontracten, waaronder de hospitalisatieverzekering voor de personeelsleden van de diensten van Vlaamse overheid en de kabinetten van de Vlaamse ministers. Marie-Paule De Leye, beheerder van het raamcontract geeft tekst en uitleg.

'De huidige polis bij Fortis AG loopt nog tot 30 september 2009. Om de afspraak van het sectoraal akkoord 1999-2000 verder na te komen, moet een nieuwe polis voor de hospitalisatieverzekering worden afgesloten, met het oog op de inwerkingtreding op 1 oktober 2009. In het najaar van 2008 is het bestek voorbereid.'

Wat mag men van dit nieuwe contract verwachten? Waar wil de Vlaamse overheid de nadruk gaan op leggen?

'Het uitgangspunt voor de nieuwe polis is dat deze minimaal zal moeten voorzien in de dekking die is opgenomen in de huidige polis. Ook al wordt door de Vlaamse overheid budgetneutraliteit vooropgesteld, toch biedt de gunning van een nieuwe polis de mogelijkheid om een aantal verbeterpunten op te nemen. Het meest in het oog springende verbeterpunt is het opnemen van dekking voor prothesen en implantaten.'

Contact: Marie-Paule.Deleye@bz.vlaanderen.be

“



*Lutgart Debuel, contractbeheerder:
‘De controlearts moet contact op-
nemen met de behandelende arts
voor hij een beslissing van hem
wijzigt.’*

4. Absenteïsme

Ziektecontrole bijgestuurd

AgO heeft een specifieke rol voor de ziektecontrole in de hele administratie. We vroegen aan contractbeheerder Lutgart De Buel hoe het daarmee staat.

‘AgO beheert en volgt het raamcontract ziektecontrole op in de Vlaamse administratie. Dit betekent concreet het opstellen, beheer en bewaking van het contract ziektecontrole. Daarnaast behandelt AgO de klachten over de wijze waarop de ziektecontrole wordt uitgevoerd in de Vlaamse administratie. AgO geeft ook advies over de toepassing van de regelgeving en maakt onderrichtingen op m.b.t. ziektecontrole. Tot slot coördineert AgO de implementatie in de administratie en zit het overleg voor tussen de personeelsdiensten van de departementen en het ziektecontroleorgaan.’

‘Het vierjaarlijkse raamcontract ziektecontrole met ENCARE Absenteïsme liep ten einde op 31 december 2008. Om die reden werd er opnieuw een algemene offerteaanvraag gelanceerd. Het nieuwe raamcontract werd na afwikkeling van de gunningsprocedure opnieuw toegewezen aan ENCARE Absenteïsme. Dit contract loopt van 1 januari 2009 tot en met 31 december 2012.’

Wat zijn de nieuwe accenten?

‘Om een oplossing te geven aan een aantal knelpunten, is het nieuwe contract op volgende punten gewijzigd: controle-uren, controleprocedure en wijze van rapportering. Wat de controle-uren betreft, wordt rekening gehouden met de specificiteit van de continudiensten. Aangezien elk personeelslid onderworpen is aan de regeling van de ziektecontrole moet deze controle ook daadwerkelijk kunnen worden uitgevoerd. Om die reden wordt er nu ook een controlemogelijkheid voorzien tussen 5 en 21 uur om de continudiensten effectief te kunnen controleren. De duur waarbinnen controle mogelijk is van de andere personeelsleden is ingekort van 8 tot 19 uur.

Om de controleprocedure in overeenstemming te brengen met de code van de Orde der Geneesheren en de adviezen van de Nationale Raad werd in het nieuwe raamcontract uitdrukkelijk gestipuleerd dat de controlearts voorafgaandelijk contact moet opnemen met de behandelende arts, alvorens een beslissing te nemen die deze van de behandelende arts wijzigt. Tot slot moet het controleorgaan de ziektegegevens registreren en rapporteren volgens de methodologie zoals deze binnen de Vlaamse overheid is vastgelegd. Concrete afspraken worden gemaakt in een technische werkgroep met vertegenwoordigers van ENCARE, het departement Bestuurszaken, de personeelsdiensten en AgO.’

Contact: Lutgart.Debuel@bz.vlaanderen.be

“



*Marcel Van Lerberge, adviseur:
‘De leidend ambtenaar is een
eerste dam in het voorkomen van
sociale frustratie of onlusten
in zijn entiteit.’*

5. Sociale Bemiddeling

Nieuwe barometer moet arbeidsklimaat meten

‘AgO werkt ook rond sociale bemiddeling. Voor 2009 staan belangrijke nieuwigheden op stapel’, stelt adviseur Marcel Van Lerberge. ‘Zo is er sprake van een Barometer Sociale Verhoudingen en een opleiding voor sociale bemiddelaars.’

‘Met het afsluiten van het Sectoraal Akkoord 2008-2009 engageerden zowel de politieke overheid als de vakorganisaties en het lijnmanagement zich om ‘Sociale Bemiddeling’ binnen de Vlaamse overheid verder uit te bouwen.

De leidend ambtenaar bekleedt een bijzondere positie (een eerste ‘dam’) in het voorkomen van sociale frustratie en onlusten in zijn of haar entiteit. Als deze proactieve aanpak toch niet de gewenste effecten levert, is sociale bemiddeling een logische volgende stap.

AgO stelt daarom voor om sociale bemiddeling in te bedden in een bredere context van welzijn op het werk, het werken aan een positief arbeidsklimaat en van kwaliteit van arbeid: arbeidsrelaties, arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. Voorts veronderstelt werken aan een positief arbeidsklimaat een duurzaam lange termijnperspec-

tief. Met dit doel voor ogen, werkt AgO aan voorstellen omtrent een Barometer Sociale Verhoudingen en een opleiding voor een op te richten groep van Sociale Bemiddelaars. De personeelsleden die dan een opleiding hebben gevolgd, zouden als de nood zich voordoet kunnen worden ingezet als bemiddelaars. De Barometer Sociale Verhoudingen zou een monitoring- en detectie-instrument moeten zijn die informatie verschaft over het arbeidsklimaat.

In 2009 wil AgO deze voorstellen verder aftoetsen bij een aantal leidend ambtenaren, een aantal ‘risico-entiteiten’, het college van ambtenaren-generaal (CAG), de vakorganisaties en de Vlaamse Regering.’

Contact: Marcel.Vanlerberge@bz.vlaanderen.be

6. Klanten getuigen

AgO toont zich op verschillende terreinen als een partner voor duurzaam werkgeverschap. Dat getuigen onze klanten.

A. Agentschap Wegen en Verkeer

ZIN-sessies



Arnold Parmentier en Ria Claessens

AgO organiseerde ZIN-sessies voor de verantwoordelijken voor Personeel en Organisatie (P&O'ers) en de vakorganisaties. Er werd op deze bijeenkomsten van gedachten gewisseld.

Ook goede praktijken i.v.m. duurzaam personeelsbeleid kwamen aan bod. Een van die projecten die werd voorgesteld is de kennisdatabank van het Agentschap Wegen en Verkeer.

Arnold Parmentier, jij hebt voor het beleidsdomein Mobiliteit en Openbare Werken (MOW) de kennisdatabank ontwikkeld en voorgesteld. Wat waren de reacties op de ZIN-sessie?

Arnold Parmentier: 'Het is positief om iets waar je al lang mee bezig bent te delen met anderen. De reacties in de zaal waren alvast positief. Ik vond het zelf ook boeiend om te horen waar anderen mee bezig zijn. Daar doe ik inspiratie van op.'

Zo herinner ik me een mevrouw van de Rijksoverheid die het had over het Groei-Bloei-Doei-model: de eerste 3 jaar werk je je in een job in, de volgende 2 jaar zijn de bloeijaren, en in jaar 6 en 7 wordt het tijd om iets anders te gaan doen.

Hoewel ik altijd dezelfde job heb gedaan, zie ik daarin ook tijdsperiodes van een 10-tal jaar waarbij andere accenten binnen dezelfde job ook als een vorm van jobrotatie kunnen gezien worden: het inwerken in de job, het expert zijn, het leiding geven en momenteel het werken aan Integrale Kwaliteitszorg en Kennisbeheer.

Wat mij toen wel opviel in de ZIN-sessies, zeker ook bij P&O'ers is het 'Ja maar-verhaal'.

Ik wil enkel zeggen: Durf te dromen! Mensen blijven veel te veel bij hun beperkingen en maken te weinig gebruik van hun mogelijkheden.'

Ria Claessens, wat is jouw reactie als P&O'er hierop?

Ria Claessens: 'Mensen zitten wel met veel ideeën maar worden dikwijls afgeblokt: realistisch blijven, met beide voeten op de grond blijven ...'

Jullie zijn ingegaan op het aanbod om deel te nemen aan het project Eindloopbaan, waarbij 2 studenten van de Universiteit Hasselt in focusgroepen werknemers van alle leeftijden bevragen i.v.m. aspecten van de eindloopbaan. Waarom?

Ria Claessens: 'Wij hebben nu wel de kennisdatabank, die toelaat dat oudere werknemers hun kennis kunnen delen met hun opvolgers, maar er is meer om aan te werken. Ik had een proef-focusgroep i.v.m. eindloopbaan gevolgd op de Infodag van de Sociale Dienst voor 57-jarigen. Ik vond het de moeite om verder op

deze materie in te gaan, en het open te trekken naar alle leeftijdsgroepen: op elk moment in hun loopbaan hebben mensen immers met problemen te maken.

Ik heb dit voorgesteld aan het netwerk van personeelsverantwoordelijken in ons agentschap. Oost-Vlaanderen en Limburg zijn hierop ingegaan, met de bedoeling hun voelsprietten uit te steken naar de motivatie die leeft bij zowel de jonge als de oudere werknemers.'

Wat verwacht je van de resultaten van het eindwerk ?

Ria Claessens: 'Ik ben o.m. benieuwd om te weten of de maatregelen die zijn voorgesteld in het kader van het sectoraal akkoord 2005 – 2007 effectief aan een behoefte van de werknemer zelf beantwoorden. Zo zien wij zelf al dat het de oudste leeftijdsgroep is die systematisch 11 vakantiedagen overdraagt, dit in tegenstelling tot de 30'ers. Zij hebben dus meestal geen behoefte aan nog meer vakantiedagen.

Ik vraag me ook af in hoeverre er effectief iets gebeurt met maatregelen als het houden van perspectiefgesprekken en het recht op ontwikkeling. Hier is het de organisatie zelf die hierrond iets moet doen. AgO zou, naast het organiseren van cursussen, nog meer initiatieven kunnen nemen om dit concreter uit te werken.'

Arnold Parmentier: 'Jobrotatie hoeft niet voor mij, andere accenten kunnen leggen in je job wel. Dat is trouwens ook belangrijk om jonge mensen bij de Vlaamse overheid te houden.'

Contacten: Mariaef.Claessens@mow.vlaanderen.be
Arnold.Parmentier@mow.vlaanderen.be

B. Vlaamse Landmaatschappij

Bemiddeling voor schoolstages



Httit Houcine

De centra voor deeltijds onderwijs (CDO's) hebben een grote nood aan leerwerkplaatsen voor hun leerlingen. De directie en de leerkrachten van deze centra worden ervan op de hoogte gebracht dat AgO bereid is om te zoeken naar geschikte leerwerkplaatsen binnen de Vlaamse Overheid.

Voor het ogenblik zijn er 25 leerwerkers aan de slag bij de Vlaamse Overheid. Zij werken 3 dagen per week en volgen twee dagen les. Eén van deze leerwerkers is Httit Houcine .

Httit Houcine is 17 jaar en leerling van het centrum voor deeltijds onderwijs Don Bosco Sint-Pieters-Woluwe. Hij woont sinds 2,5 jaar in België en spreekt al een aardig woordje Nederlands. Hij werkt bij de Vlaamse Landmaatschappij in Leuven.

We gingen bij hem op bezoek in Leuven. Annick Grillet, diensthoofd algemene diensten van de VLM in Leuven en Linda Cruysberghs, stagebegeleidster van het CDO, waren bij het interview aanwezig.

Welke opleiding volg je?

'Ik volg het tweede jaar deeltijds onderwijs logistiek-huishoudhulp. Vorig jaar zat ik in het eerste jaar onderhoudsmedewerker. Twee dagen per week volg ik les en drie dagen per week werk ik bij de Vlaamse Landmaatschappij in Leuven.'

Welke taken voer je uit op het werk?

'Elke morgen maak ik koffie en thee. Ik zorg ervoor dat koffie, thee en water op 4 plaatsen in het gebouw worden geleverd. Na de pauze ruim ik af. Ik breng de keuken in orde en ledig de afwasmachine. Sommige zaken was ik zelf af. Ik voorzie ook de vergaderzalen van koffie, thee en water op basis van een dagelijkse behoeftelijst.

Rond de middag zet ik de refter klaar en leg ik de geleverde broodjes in de frigo. In de namiddag ruim ik de refter en de keuken op en zet ik opnieuw de vergaderzalen klaar indien dit nodig is.

Op vrijdag zorg ik ervoor dat de doucheruimtes worden schoongemaakt. Enkele opdrachten die ik tussen-door uitvoer zijn: dienstwagens schoonmaken, klasseren, documenten kopiëren en inbinden, kelder opruimen, planten water geven.'

Welke taken doe je het liefst?

'Ik werk het liefst in de keuken.'

Hoe is het contact met je collega's?

'Ik heb vooral contact met Brigitte, de mevrouw van de keuken. Zij geeft mij de meeste opdrachten. Brigitte is voor het ogenblik met vakantie zodat ik nu enkele opdrachten zelfstandig uitvoer. Als ik vragen heb, kan ik altijd terecht bij Annick Grillet.

Ik vond het ook heel tof om naar het personeelsfeest te kunnen gaan.

Ik heb veel Nederlands bijgeleerd bij de VLM. Het schrijven is nog wat moeilijk, maar ik maak vorderingen.'

Zou je na je studies bij de Vlaamse Overheid willen werken?

'Ik ben nog zo jong en ik denk voor het ogenblik nog niet aan het zoeken naar werk. Ik zou misschien nog een opleiding voor loodgieter willen volgen, maar dat zie ik wel.

Ik weet niet zo goed welke jobs de Vlaamse overheid allemaal aanbiedt. Voorlopig probeer ik mijn werk goed te doen en zoveel mogelijk Nederlands te leren.'

Contact: Greta.Gryson@bz.vlaanderen.be (AgO-stagebemiddelaar)

C. Dienst Emancipatiezaken

Kinderopvang



Mireille Brepoels

AgO geeft tijdens de schoolvakantie kinderopvang voor de personeelsleden van de Vlaamse administratie. De kinderen van Mireille Brepoels komen elke vakantie een paar keer mee naar de kinderopvang in het Boudewijngebouw in Brussel.

Tevreden?

Mireille Brepoels: 'Ik vind dit een enorm voordeel. In vergelijking met privé-kinderopvang is het goedkoop, en de uren van de opvang zijn bovendien aangepast aan mijn eigen werkuren (8 - 17 uur). Je hebt voldoende tijd om in te schrijven en de vakanties in te plannen.

Het digitaal inschrijven is bovendien supergemakkelijk: je moet maar 1 keer alle gegevens doorgeven en je krijgt onmiddellijk bevestiging van inschrijving. Kinderopvang op het werk is bovendien een van de redenen waarom ik de stap heb gezet van de privé naar werken bij de Vlaamse overheid.'

En wat vinden je kinderen er zelf van?

Mireille Brepoels: 'Mijn kinderen zijn tevreden. Ze komen graag mee. Ze zien dan ook eens mijn werkplek, ze tokkelen eens even op mijn pc en gaan mee een kopie maken, en 's middags kunnen we samen eten in het restaurant. Ik vind het ook goed dat ze in de pauzes geen frisdrank krijgen, enkel water, fruitsap of chocolmelk.'

Zijn er dan geen minpunten?

Mireille Brepoels: 'Soms klagen ze wel eens over een gebrek aan variatie, bijvoorbeeld te veel knutselnamidagen, maar dat hangt ook af van de monitoren.'

Ingrid Coppens, verantwoordelijk voor de kinderopvang bij AgO, vult aan: 'De monitoren moeten zelf een programma opmaken op papier. Dat ligt ook elke dag klaar voor de ouders en de kinderen. Probleem is dat ze dat niet altijd volgen. Het is de taak van de hoofdmonitor om dat na te gaan. Voor ons is het moeilijk om dat van op afstand op te volgen.'

Maar als de ouders of de kinderen niet tevreden zijn kunnen ze dat altijd melden bij de hoofdmonitor als ze de kinderen brengen of ophalen, of, als ze dat liever niet doen, rechtstreeks bij ons.

Hoe worden de monitoren geselecteerd?

Ingrid Coppens: 'Wij werken niet met een vaste groep van monitoren. Het is telkens opnieuw een zoektocht, mede doordat jobstudenten slechts een beperkt aantal dagen per jaar mogen werken. Voor de selectie van de monitoren in de zomervakanties doen we selectiegesprekken. De hoofdmonitor moet in elk geval over een monitorenbrevet beschikken.'

Hoe evalueren jullie de kinderopvang?

Mireille Brepoels: 'Aan de ouders wordt geen evaluatie gevraagd.'

Ingrid Coppens: 'Wij doen een steekproef bij een aantal ouders. En ook de monitoren en de hoofdmonitor maken een evaluatie. En ook alle klachten worden door ons opgevolgd.'

Info: <http://www.vlaanderen.be/kinderopvang>

Contact: Mireille.Brepoels@bz.vlaanderen.be

Ingrid.Coppens@bz.vlaanderen.be (secretariaat kinderopvang AgO)





Hoofdstuk VI

Personeelssysteem Vlimpers

Vlimpers is het computersysteem dat binnen de Vlaamse overheid wordt gebruikt voor personeelsbeheer. Het Vlimpers-team zorgt ervoor dat maandelijks de lonen, vergoedingen, toelagen en maaltijdcheques tijdig worden uitbetaald aan ongeveer 14.000 Vlaamse ambtenaren. Daarnaast zorgt het team ook voor de maandelijkse uitbetaling van de kinderbijslag en worden een aantal sociale secretariaatstaken opgenomen m.b.t. sociale zekerheid, bedrijfsvoorheffingen en pensioenen.

Via Vlimpers heeft een gewoon personeelslid zicht op de gegevens die de personeelsdienst bijhoudt. In de selfservice van het systeem, kan het personeelslid zelf gegevens aanvullen en wijzigen indien nodig. Daarnaast kan men in Vlimpers ook interne vacatures opzoeken en online solliciteren. Via de module 'welzijn' kan het personeelslid thuiswerken, jaarlijkse vakantie, verlof, enzovoort elektronisch aanvragen. Dit biedt ook aan top- en middenkader het voordeel dat ze dergelijke aanvragen niet meer op papier moeten verwerken, maar dit online kunnen doen.

Voor de managementondersteunende diensten (MOD's) van de 13 beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid vormt Vlimpers de digitale verzameling van alle personeelsdossiers. Alle bewerkingen voor het elektronisch personeelsbeheer gebeuren in Vlimpers.

Ten behoeve van de managers en de politiek verantwoordelijken is via Vlimpers ook rapportering mogelijk over personeelsaantallen, -evolutie, enz. Deze rapporteringen bleven totnogtoe evenwel beperkt. De functionele upgrade moet hier meer mogelijkheden gaan bieden.

“



*Kristel De Boeck,
programmamanager:
'Er is nog werk aan de winkel
met betrekking tot de lay-out,
het moderniseren van
Vlimpers en het efficiënter maken.'*

1. Vlimpers komt goed uit klantenbevraging

**Toch is meer
performantie nodig**

'Op 1 januari 2010 wordt Vlimpers II in gebruik genomen. Om bij de ontwikkeling daarvan zoveel mogelijk te kunnen inspelen op de vragen van onze klanten werd een grote klantenbevraging gehouden in 2008', legt programmamanager Kristel De Boeck uit.

Is men tevreden over Vlimpers?

'De vragenlijst werd naar ca. 12.000 personeelsleden verstuurd. De respons op deze enquête bedroeg bijna 50%. Uit de enquête blijkt dat 67% van de respondenten Vlimpers dagelijks of wekelijks gebruikt. De overgrote meerderheid (90%) verklaart tevreden tot uiterst tevreden te zijn over de Vlimperstoepassing en de daaraan verbonden dienstverlening. Vooral de aspecten 'betrouwbaarheid', 'efficiëntie' en 'het aanleveren van kwaliteitsvolle informatie' scoren goed. Aspecten zoals 'modern zijn' en 'flexibiliteit' verdienen evenwel aandacht.

De gemiddelde Vlimpers-gebruiker vindt de lay-out minder aantrekkelijk. Zo vindt 66% van de respondenten dat er vaak moet worden gescrold. Ook de overzichtelijkheid, de gebruiksvriendelijkheid, de aantrekkelijkheid en de veldbenamingen zijn voor verbetering vatbaar.

Leidinggevendenden ergeren zich vooral aan de traagheid van de module afwezigheden, in het bijzonder bij het valideren van verlof. Daarnaast gaven de leidinggevendenden onder de respondenten ook aan dat zij het belangrijk vinden dat er binnen Vlimpers een mogelijkheid voorzien is om vacatures op te volgen.

Ook de mogelijkheid tot het opvragen van overzichten en rapporten, wordt als een belangrijke behoefte gezien. Hierbij dient opgemerkt te worden dat uit de bevraging ook bleek dat de huidige bestaande mogelijkheden om informatie op te vragen nog onvoldoende gekend zijn bij de gebruikers.

Een van de meest opmerkelijke resultaten is dat de gebruikers zeer tevreden zijn over de manier waarop de Vlimpersaanspreekpunten (of personeelsverantwoordelijken) in de beleidsdomeinen en de helpdesk-medewerkers hun taak invullen en dan in het bijzonder op het vlak van klantvriendelijkheid, snelheid van oplossing en professionaliteit.

Anderzijds blijkt wel dat deze functies in het algemeen nog niet voldoende bekend zijn in de organisatie, zowel bij de personeelsleden als bij de managers.

Het belangrijkste aandachtspunt bij de MOD-dossierbehandelaars is de snelheid of performantie van het systeem. Het gebruiksvriendelijker en overzichtelijker maken van de werklijst en het online kunnen consulteren van wijzigingen in loonberekening zouden welgekomen verbeteringen zijn.'

Wat zijn de algemene conclusies?

‘Vlimpers heeft een stevige basis binnen de Vlaamse overheid, het systeem wordt frequent gebruikt, heeft een zeer goed imago en het algemeen vertrouwen is groot. Toch is er nog werk aan de winkel met betrekking tot de lay-out, het moderniseren van Vlimpers en het efficiënter maken. Er moet ruimere aandacht besteed worden aan de verbeterpunten die de MOD-medewerkers aanbrengen m.b.t. flexibiliteit en performantie. Specifiek naar de managers toe moet de module afwezigheden verbeterd worden. Ook moet er bijzondere aandacht gaan naar het beschikbaar stellen van rapporten en overzichten.’

Wat is er met de resultaten gebeurd?

‘Naar aanleiding van deze bevraging werden reeds een aantal verbeteracties opgezet. Zo werd de Vlimperssite volledig vernieuwd en gebruiksvriendelijker gemaakt.

Een aantal acties zijn nog in voorbereiding en zullen opgenomen worden in het communicatieplan dat wordt uitgewerkt naar aanleiding van de nieuwe Vlimpers II. Zo wordt er volop gewerkt aan de performantie. Er zal bij de nieuwe Vlimpers ook gebruik gemaakt worden van de User Productivity Kit (UPK), een zogenaamde helpfunctie die de gebruiker met behulp van een demofilmje wegwijs maakt door de toepassing. Vlimpers II zal ook moderner en efficiënter zijn en aantrekkelijker ogen.’

Hoe ziet de toekomst van Vlimpers eruit?

‘Eens de functionele upgrade achter de rug is, kan er opnieuw aan vernieuwing worden gedacht in de zin van nieuwe functionaliteiten of andere bijkomende

modules in gebruik nemen. Zo stellen we vast dat er toch wel vraag en behoefte is naar een tool of module om de hele PLOEG-cyclus te ondersteunen, om aan competentie management te kunnen doen, om via een e-vormingsmodule de opleidingsbehoeftes en ontwikkelingen te kunnen opvolgen,... We mogen zeker niet blijven stil staan nu en moeten een aantal nieuwe uitdagingen aangaan.

Vlimpers is een dynamische toepassing en zal voortdurend evolueren, ook met de nieuwe technologieën mee. Er staan ons zeker nog tal van uitdagingen te wachten!’

Contact: Kristel.Deboeck@bz.vlaanderen.be

“



*Carine Bollen, deskundige:
‘De nieuwe website is zo opgezet
dat de verschillende gebruikers
optimaler de voor hen relevante
informatie terugvinden.’*

2. Website volledig vernieuwd

Informatie sneller te vinden

Op het moment dat de klantenbevraging Vlimpers van start ging, kwam Vlimpers ook naar buiten met een volledig nieuwe website. Deskundige Carine Bollen legt uit waarom.

‘In 2008 werd de Vlimperssite volledig vernieuwd. Hiervoor werd de medewerking gevraagd van de ‘Werkgroep Communicatie Vlimpers’, waarin alle beleidsdomeinen zijn vertegenwoordigd. Alle bestaande documentatie en handleidingen over het gebruik van Vlimpers werden nagezien en waar nodig aangepast, zodat de diverse gebruikersgroepen up-to-date informatie kunnen terugvinden over het gebruik van Vlimpers. Het personeelsbeheersysteem Vlimpers is een ruim systeem met tal van mogelijkheden en niet alle gebruikers zijn hiervan op de hoogte.

De verschillende doelgroepen (werknemers, leidinggevendenden, managementondersteunende diensten, Vlimpersaanspreekpunten) gebruiken de Vlimperstoepassing ook op een voor hen aangepaste manier. Zo zijn er werklijsten voor leidinggevendenden die bijvoorbeeld verlof moeten goedkeuren of er zijn kwaliteitscontrole rapporten voor medewerkers van de verschillende managementondersteunende diensten. De nieuwe website is zo opgezet, dat de verschillende gebruikers optimaler de voor hen rele-

vante informatie terugvinden. Wij hopen zo iedereen vlot te kunnen verder helpen met vragen die er zijn over Vlimpers. Bovendien willen we iedereen zo vlug en zo correct mogelijk informeren.’

Wordt de Vlimperswebsite vaak geconsulteerd?

‘De Vlimperswebsite telt zo’n 20.000 ‘pageviews’ per maand. Sommige Vlimpersgebruikers gaan via de website naar de toepassing van het personeelsbeheersysteem Vlimpers. Wanneer zij deze weg volgen, worden zij natuurlijk altijd op de hoogte gehouden van de allerlaatste wijzigingen. Volgens een poll op de website gebruikt 33% van de bezoekers de site alleen om naar de toepassing Vlimpers te gaan, terwijl 20% elke dag, een andere 20 % elke week en de laatste 27% af en toe de site consulteert.’

Welke vernieuwingen mogen we nog verwachten op de Vlimperswebsite?

‘We hopen in 2009 het Anysurferslabel te behalen. Dit betekent dat onze site gescreend is door Any-Surfer vzw en volledig voldoet aan de normen van toegankelijkheid voor personen met een handicap. Al van bij het begin hebben we rekening proberen te houden met de gebruikers. We zijn dan ook blij dat we gebruik konden maken van het gekende intra- en internetontwikkelingssysteem iPublish. De Vlaamse ambtenaar, die onze klant is, kent immers deze vormgeving en zal hierdoor vlugger zijn weg terugvinden op onze site. In maart 2009 zal de informatie rond de kinderbijslag gecentraliseerd worden op de Vlimperswebsite. En natuurlijk blijven we de evolutie van bijvoorbeeld de upgrade van Vlimpers en dergelijke op de voet volgen. We hopen via deze weg alle belanghebbenden te informeren.’

Info: <http://vlimpers.vonet.be/nlapps/default.asp>
Contact: Carine.Bollen@bz.vlaanderen.be

“



*Noël Van Herreweghe,
projectleider: 'Vlimpers wordt
betrouwbaarder en moderner.'*

3. Vlimpers krijgt een upgrade

Knelpunten worden opgelost

Vlimpers krijgt tegen januari 2010 een functionele upgrade. Projectleider Noël Van Herreweghe legt uit wat de bedoeling is.

'Vandaag gebruikt de Vlaamse overheid de versie 8.0 van PeopleSoft, een verouderde versie die niet meer ondersteund wordt door de leverancier. Bovendien worden vanuit beleidsoogpunt ook een aantal e-HR modules overwogen die enkel draaien vanaf de nieuwe 8.9 versie. Naast een louter technische upgrade zal er ook aandacht worden besteed aan optimalisatie, zodat een aantal knelpunten die vandaag bestaan en die de goede werking hinderen, kunnen worden opgelost.

De Vlaamse overheid wenst daarom de bestaande HR toepassing 'Vlimpers versie 8.0' op te waarderen naar een versie 9.0.'

Hoever staat het?

'De functionele analyse is eind 2008 afgerond. Momenteel loopt de technische analyse. Deze fase moet begin maart 2009 afgerond zijn, zodat dan kan gestart worden met de bouw van de nieuwe Vlimpers. Tegen de zomer van 2009 zou zo goed als alles moeten klaar zijn voor grondige testing door de verschillende gebruikersdoelgroepen. Er zal daarbij ook extra aandacht worden besteed aan de verlo-

ning, zodat de kans op foute (her)berekeningen tot een minimum herleid worden.

Begin januari 2010 moet Vlimpers II klaar zijn en ter beschikking staan voor iedereen.'

Wat zijn de voordelen van de nieuwe Vlimpers II?

'Het is een behoorlijk lang lijstje. Ik som even op:

- Het bestaande maatwerk - dat heel duur is - wordt drastisch teruggedrongen.
- Het wordt mogelijk om nieuwe functionaliteiten en bijkomende modules te gebruiken die in de huidige versie niet of onvoldoende beschikbaar zijn zoals:
 - e-learning, e-performance, extra self-service mogelijkheden
 - verbeterde gebruikersinterface met meer online controles
 - verbeterde looninterface
 - gemakkelijker naverwerking voor het loon-dossier
 - standaard rapporteringstools via xml-publisher;
 - meer beheerstools binnen PeopleSoft.
- Versie 9.0 is een betrouwbaarder en moderner systeem.
- Een aantal knelpunten die vandaag de goede werking hinderen, worden weggewerkt.
- De nieuwe Vlimpers 9.0 zal ook een SOA (service oriented architecture)-klaar systeem zijn. Dit betekent dat een gemakkelijker uitwisseling met andere systemen mogelijk wordt, als die eveneens 'SOA-klaar' zijn. Zo kan het klantenpotentieel van Vlimpers uitbreiden, waardoor de uitbating uiteraard ook meer rendabel zou worden.
 - Bepaalde functionaliteiten (bijvoorbeeld de berekening van de voorverwerking verloning) kunnen via webservices ter beschikking gesteld worden aan geïnteresseerde derden. Andere beleidsdomeinen (bijvoorbeeld Onderwijs) kunnen dit gebruiken, zonder dat er set-up en toegang tot de hele Vlimpers-applicatie moet worden verleend.
 - Productonafhankelijke keuzes kunnen gemaakt worden (bijvoorbeeld voor competentiebeheer, 'learning management').
 - Applicaties kunnen hergebruikt worden.'

Contact: Noel.Vanherreweghe@bz.vlaanderen.be

“



*John Keirsbulck, Vlimpersspecialist:
‘De managers zullen straks hun
personeelsbestand beter kunnen
opvolgen.’*

4. Arbeidsplaats- beheer

**Opvolging personeelsbudget
beter onder controle**

Een belangrijke nieuwe module bij Vlimpers, is de module arbeidsplaatsbeheer, die in de loop van 2008 operationeel werd. Specialist John Keirsbulck: ‘Dit biedt straks voor de managers belangrijke voordelen omdat ze hun personeelsbestand beter gaan kunnen opvolgen.’

‘Het systeem houdt meer bepaald in dat men, onafhankelijk van de concrete werknemers, de organisatie en het aantal beschikbare ‘stoelen’ definieert. Voor elke arbeidsplaats kan men zo de details bijhouden van een bepaalde specifieke functie binnen een afdeling of een locatie.’

Hoe wordt de uitrol verder gepland?

‘Aan de hand van de testen die uitgevoerd werden tijdens de uitwerking van een proeftuin is het niet mogelijk de exacte impact op de werklust voor de MOD’s in te schatten. Het is echter wel duidelijk dat:

- extra menskracht en/of competentie nodig zijn om zowel de invoering als het latere beheer van arbeidsplaatsbeheer te kunnen realiseren

- voor de dossierbeheerders die aan de hand van arbeidsplaatsnummers de functiegegevens van de werknemers zullen invoeren er een duidelijke winst valt te noteren
- de manier van werken van de MOD’s zal veranderen, zodat er voldoende aandacht zal moeten uitgaan naar communicatie en veranderingsbeheer

Op het Vlimpersforum werd dan ook beslist de module in te voeren als piloot voor drie entiteiten die elk behoren tot verschillende beleidsdomeinen. Aan de hand van de in die piloten opgedane ervaring kan de verdere uitrol in de loop van 2009 gepland worden.’

Contact: John.Keirsbulck@bz.vlaanderen.be

“



*Marc Thomas, Vlimpersspecialist:
‘Door het kadaster van de kinder-
bijslag zal steeds minder informatie
bij de personeelsleden zelf
opgevraagd moeten worden.’*

5. Vlimpers beheert nu ook de kinderbijslag

**Beheer van de dossiers
en berekening in
Vlaamse handen**

Nieuw binnen Vlimpers is de cel Kinderbijslag. Die voert zowel het beheer van de dossiers als de berekening van de kinderbijslag uit. Specialist Marc Thomas legt uit waarom.

‘Als gevolg van federale wetgeving moeten kinderbijslagdossiers voortaan geïntegreerd worden in het kadaster van de kinderbijslag van de RKW (Rijksdienst voor Kinderbijslag voor Werknemers), dat voortaan fungeert als unieke, wettelijke informatiebron voor alle dossiers.

Hiermee samenhangend werd vorige zomer door de minister van Bestuurszaken beslist dat de Vlaamse overheidsadministratie voortaan zelf voor het beheer en de uitbetaling van de kinderbijslagdossiers van haar personeelsleden zou instaan, in plaats van deze taak aan de RKW over te laten. Om dit te doen werd binnen het Gemeenschappelijk Dienstencentrum Vlimpers de cel Kinderbijslag opgericht.’

Wat wijzigt er naar de personeelsleden toe?

‘Voor alle vragen in verband met kinderbijslag kan men voortaan terecht bij de cel Kinderbijslag, i.p.v. bij de managementondersteunende dienst (MOD) van het beleidsdomein. Een team van drie dossierbehandelaars behandelt de vragen met gedetailleerde kennis van zaken. Zij blijven constant op de hoogte van de complexe wetgeving en richtlijnen om de kinderbijslagdossiers tijdig en correct te behandelen.

Om een optimaal dossierbeheer te garanderen, vragen wij voortaan alle wijzigingen in de situatie van uw kind (geboorteattesten, ...) door te geven aan de dossierbehandelaar van de cel Kinderbijslag.

Door de uitwisseling van informatie met het kadaster van de kinderbijslag, zullen hoe langer hoe meer papieren documenten overbodig worden. Er zal dus steeds minder informatie bij de personeelsleden zelf moeten worden opgevraagd.’

Contact:
Marc.Thomas@bz.vlaanderen.be

6. Klanten getuigen

De mensen van Vlimpers blijven niet op een eiland zitten, maar hebben hun antennes in alle geledingen van de Vlaamse administratie. Zo zijn er aanspreekpunten om het personeel te begeleiden bij de werking met Vlimpers en domeintrekkers rond specifieke thema's.

A. Agentschap voor Natuur en Bos / Vlaams Instituut voor het Onroerend Erfgoed

Aanspreekpunten voor Vlimpers



Evie Vandenschoor en Heidi Berckmans

Binnen de entiteiten van de Vlaamse overheid heeft Vlimpers zijn aanspreekpunten. Bij het Agentschap voor Natuur en Bos in de Turnhoutse Kempen is dat bijvoorbeeld Evie Vandenschoor; bij het Vlaams Instituut voor Onroerend Erfgoed is dat Heidi Berckmans.

Wat wordt van jullie verwacht als Vlimpersaanspreekpunt?

Heidi Berckmans: 'Wanneer personeelsleden problemen hebben met het gebruik van Vlimpers dan verwachten ze dat ik hen kan verder helpen. Bij nieuwe indiensttredingen sta ik ook in voor wat toelichting i.v.m. de werking van Vlimpers.'

Evie Vandenschoor: 'Voor mij is dat gelijkaardig. Personeelsleden verwachten vooral dat ik op alle vragen m.b.t. Vlimpers kan antwoorden.'

Welke vragen krijg je zoal?

Heidi Berckmans: 'De meeste vragen die gesteld worden gaan over het juist invoeren van de verschillende verlofstelsels; welke codes moeten worden gebruikt, enz. De verloftellers zijn ook niet altijd duidelijk voor de gebruikers. Hier worden nogal veel vragen over gesteld. Meestal gaat dit over de overgedragen dagen bij de overgang van het ene kalenderjaar naar het andere.'

Het is voor de personeelsleden ook niet altijd duidelijk dat zijzelf geen wijzigingen meer kunnen doen eens een afwezigheidsaanvraag werd ingevoerd en nog niet werd behandeld.

Dit is vooral een probleem bij dienstverplaatsingen. Eenmaal een voormiddag werd aangevraagd, kan men de namiddag achteraf niet meer ingeven.'

Kristel De Boeck (programmamanager Vlimpers): 'We zijn ons hiervan bewust. In kader van de functionele upgrade hebben we onderzocht of hier een oplossing kan worden gevonden. Het aanvragen van afwezigheden zal er eenvoudiger op worden. We stappen af van de huidige codes en werken enkel nog met duidelijke omschrijvingen. Dat moet het toch een stuk gebruiksvriendelijker maken voor de gebruikers.'

Het grootste aandachtspunt betreft inderdaad de procedure tot het wijzigen van verlof, dat momenteel te ingewikkeld is. Of we hier een oplossing voor kunnen bieden naar de nieuwe Vlimpers toe, is momenteel nog onduidelijk. We onderzoeken het.'

Welke optimalisaties zie je opdat je je rol nog beter zou kunnen vervullen?

Heidi Berckmans: 'Ik zou zeer tevreden zijn mocht er voor bovenstaande vragen van collega's een oplossing bestaan.'

Evie Vandenschoor: 'Een jaarlijkse opfrissing van alle mogelijkheden van Vlimpers zou ik handig vinden. Nu voer ik steeds dezelfde handelingen uit, waardoor ik eigenlijk niet alle opties benut. Ik heb het gevoel dat ik Vlimpers niet door en door ken.'

Ik heb het al voorgehad dat ik ongewild fouten heb ingegeven in Vlimpers; er zouden meer controles moeten ingebouwd zitten. Je moet héél erg aandachtig zijn bij het invoeren van gegevens, want een foute ingave kan serieuze gevolgen hebben voor de betrokkene. Wanneer ik speciale dingen moet ingeven (bijvoorbeeld een loopbaanonderbreking) bel ik altijd naar de dienst personeel om het zeker juist te doen.'

Kristel De Boeck (programmamanager Vlimpers): 'Er zal bij de nieuwe Vlimpers ook gebruik gemaakt worden van de User Productivity Kit (UPK), een zogenaamde Helpfunctie die de gebruiker met behulp van een demofilmje wegwijs maakt door de toepassing.'

Verder vind ik het zeker belangrijk dat de Vlimpersaansprekpunten de nodige aandacht krijgen en dat ze op de hoogte worden gehouden van de evolutie en het gebruik van Vlimpers. We zullen deze doelgroep zeker niet vergeten en dit mee opnemen in de uitwerking van het communicatieplan rond de functionele upgrade.'

Contacten: Evie.Vandenschoor@lne.vlaanderen.be
Heidi.Berckmans@rwo.vlaanderen.be

B. Managementondersteunende Diensten MOW en BZ

Domeintrekkers voor Vlimpers



Sven Pletinckx en Nele Eggermont

Het Gemeenschappelijk Vlimpers Dienstencentrum (GVDC) werkt samen met domeintrekkers uit andere entiteiten, zoals Sven Pletinckx van de MOD Mobiliteit en Openbare Werken (MOW) en Nele Eggermont van de MOD Bestuurszaken (BZ). Zij getuigen.

Sven Pletinckx: 'Ik ben verantwoordelijk voor het domein Financieel Beheer; dat is alles wat te maken heeft met payroll en verloning. Momenteel is dit het vertegenwoordigen van de verschillende MOD's tijdens de Functionele Upgrade Vlimpers. Concreet houdt dit in: overlegsessies voorbereiden en voorzitten, tussenpersoon zijn tussen ontwikkelaars en MOD's, als aanspreekpunt fungeren bij problemen, etc. Naar het einde van het project toe zal ik moeten instaan voor coördinatie van de verschillende testrondes, want de nieuwe toepassing zal grondig moeten worden uitgetest vooraleer we ze ter beschikking stellen. Verder zal dan ook nog de nodige opleiding moeten worden georganiseerd voor de MOD-dossierbehandelaars.'

Nele Eggermont: 'Ik ben domeintrekker voor DIN. DIN staat voor in-, uit- en doorstroom. Dit behelst ongeveer het hele loopbaantraject van een personeelslid, behalve alles wat te maken heeft met afwezigheden. Ik ben nog maar sinds dit najaar trekker. De rol is dus voor mij ook nog niet helemaal duidelijk. Ik houd me nu voornamelijk bezig met de upgrade, maar het trekkerschap houdt nog wel een stuk meer in dan dat: handleidingen up-to-date houden, problemen signaleren en mee naar oplossingen zoeken, ...'

Momenteel is de functionele upgrade van Vlimpers volop bezig. Betekent het dat 2008 een zwaar jaar was?

Sven Pletinckx: 'Inderdaad. Vooral de periode waarin we de functionele analyse hebben afgewerkt (april - juli) was heel tijdsintensief. Dit nam ongeveer 3 à 4 dagen per week in beslag.'

Nele Eggermont: 'Het afgelopen jaar viel nog vrij goed mee. Ik was toen lid van de werkgroep DIN. Op zich was dit ook al vrij tijdsintensief, met 2 tot 3 vergaderingen per week in mei en juni. Daarenboven moesten we in het najaar nog eens een deel van de oefening opnieuw doen. Dit kwam omdat we oorspronkelijk de functionele analyse gedaan hebben op de nieuwe overheidsmodule van Oracle, namelijk de Belgian Public Sector (BPS). Dat is een overheidsversie die Oracle heeft ontwikkeld voor de basisadministratie. Momenteel gebruiken we de HR-versie die gebruikt wordt in o.a. de privésector en waar wij, als Vlaamse overheid, dan ook heel wat maatwerk hebben aan gedaan. Maar na de analyse bleek dat de BPS-versie voor ons niet voldeed. Ik vrees dat 2009 veel zwaarder wordt ...'

Kan je dit gemakkelijk combineren met je taken en verantwoordelijkheden binnen jouw eigen beleidsdomein?

Sven Pletinckx: 'Dit is zeker en vast niet gemakkelijk te combineren en zorgt soms voor bepaalde moeilijkheden, zoals beschikbaarheid en bereikbaarheid. Tevens dient een full-time job gecombineerd te worden met bepaalde verantwoordelijkheden die soms kunnen oplopen tot 2, 3, zelfs 4 werkdagen per week.'

Nele Eggermont: 'Dit is niet altijd gemakkelijk. Ik ben zelf nog maar een goed jaar aan het werk binnen de Vlaamse overheid, dus op veel ervaring kan ik nog niet buigen. Bovendien heb ik echt wel een voltijdse job met het aansturen van mijn 13-koppig team. Ik krijg soms van hen te horen dat ik met teveel andere zaken moet bezig zijn. Omdat ik mijn taak als teamleader nog altijd als het allerbelangrijkste beschouw en voldoende tijd wil vrijmaken voor de medewerkers, moet ik me vaak in veel bochten wringen en klop ik toch wel wat extra uurtjes. Ik heb voor mezelf ook beslist om mijn hobby's een jaartje stil te leggen, zodat de combinatie van die 2 functies - zeker dit najaar - haalbaar blijft. Maar ik doe mijn job graag, dus ik wil niet klagen.'

Hoe verloopt de samenwerking met het Vlimpers-team?

Sven Pletinckx: 'De samenwerking verloopt vlot. Toch is er nog steeds een duidelijke aflijning nodig wat het takenpakket en de verantwoordelijkheden van de trekker betreft. Dat is niet altijd evident, aangezien je niet rechtstreeks deel uitmaakt van Vlimpers'

Nele Eggermont: 'Er is een vlotte samenwerking, maar ik heb een beetje hetzelfde gevoel als Sven. Het is niet altijd duidelijk wie wat doet. Ik heb bovendien nog een team te leiden en dan is het wel nodig om goed ondersteund te worden vanuit Vlimpers. Ik vind het immers heel belangrijk dat ik mijn 'gewone' job nog goed kan blijven doen en dat mijn medewerkers daar geen nadelen van ondervinden.'

Zijn er aandachtspunten waar in de toekomst zou moeten rekening mee worden gehouden?

Sven Pletinckx: 'Naar mijn mening dienen een aantal problemen op een meer projectmatige manier aangepakt te worden en is er nood aan een nog betere communicatie naar de MOD's toe. Deze is de laatste maanden wel sterk verbeterd.'

Voor het verwezenlijken van bepaalde ambitieuze projecten (toekomstvisie Vlimpers) en het onderhouden van Vlimpers 9.0 is er volgens mij nood aan bijkomende resources met de juiste competenties binnen het Vlimpers-team.'

Nele Eggermont: 'Een goed overleg tussen het Vlimpers-team en de MOD's is heel belangrijk. Iedereen heeft immers eigen belangen of bekijkt iets vanuit zijn eigen invalshoek. Die verschillen op elkaar afstemmen is niet altijd gemakkelijk. In mijn dagelijkse job als teamleader personeelsadministratie merk ik ook soms een gebrek aan communicatie. Maar ik denk dat die nieuwsflitsen bijvoorbeeld al een heel goede bijdrage zijn om hieraan tegemoet te komen.'

Contacten: Sven.Pletinckx@mow.vlaanderen.be
Nele.Eggermont@bz.vlaanderen.be

C. Managementondersteunende Dienst WVG

Arbeidsplaatsbeheer



Matthieu Vanspeybroeck

In 2008 werkten de managementondersteunende diensten van de beleidsdomeinen Welzijn, Volksgezondheid en Gezin (WVG, afdeling Personeel), Bestuurszaken (BZ) en Mobiliteit en Openbare Werken (MOW) intensief samen om de module arbeidsplaatsbeheer van het personeelsbeheersysteem Vlimpers op punt te stellen. Het gemeenschappelijk dienstencentrum Vlimpers (AgO) en de afdeling Proces- en Informatiebeleid (dep. BZ) zorgden voor de technische ondersteuning. Bedoeling van de introductie van de module arbeidsplaatsbeheer is het up-to-date weergeven van het personeelsplan van een

entiteit en de concrete invulling van dit personeelsplan. De geregistreerde gegevens worden vertaald in een set actuele managementrapporten die tegemoet komen aan de informatievragen van leidend ambtenaren.

Waar in 2007 de verschillende velden van de module scherpgesteld werden, lag de focus in 2008 op gebruikerstesten en technische testen. De aangepaste module werd eind 2008 geïmplementeerd. Begin 2009 lopen er pilootprojecten binnen BZ, MOW en WVG.

'Met de introductie van de module arbeidsplaatsbeheer beschikken we over een instrument dat helpt om de manager adequaat op de hoogte te houden van de verschillende aspecten van zijn personeelsplan. Op termijn zijn ook de dossierbehandelaars van de MOD's gebaat bij deze ingebruikname: de module arbeidsplaatsbeheer en de module functiegegevens delen heel wat gegevens, wat de werklust bij de invoer van bijvoorbeeld een nieuw personeelslid doet dalen.'

Contact: Matthieu.Vanspeybroeck@wvg.vlaanderen.be



Missie:
'Het lijnmanagement van de Vlaamse overheid
vindt in ons een partner om problemen
en uitdagingen op vlak van Personeel
en Organisatie aan te pakken.'

Visie:
'We bouwen aan een vertrouwensrelatie met
onze klant, waarin we aanspreekbaar zijn op
betrouwbaarheid en oplossingsgericht
vakmanschap.'

Hoofdstuk VII

Interne werking en bijzondere opdrachten

In mei 2008 lanceerde het Agentschap voor Overheidspersoneel een eigen logo, dat voortaan op alle communicatiedragers wordt geplaatst. Dit logo moest zorgen voor een verhoogde herkenbaarheid binnen de bestaande huisstijl van de Vlaamse overheidsadministratie. Het logo bevat de afkorting 'AgO', met rechts daarvan de leeuw als symbool van de Vlaamse overheid: zodat helemaal duidelijk is dat we wel degelijk een onderdeel zijn van de Vlaamse administratie en dit ook één van onze troeven is. Uit de klantenbevraging die over 2008 werd uitgevoerd, bleek dat 75 procent van onze klanten en potentiële klanten ondertussen het AgO-logo al kent.

In dit hoofdstuk brengen we enkele blikvangers uit de eigen interne werking van ons agentschap, namelijk de inspanningen om het kwaliteitslabel 'Investors in People' te kunnen behalen en de inspanningen om de eigen organisatie 'te beheersen'.

Ook enkele bijzondere opdrachten die we meekregen, komen aan bod. Meer bepaald: Het N-project Coaching van medewerkers van de Vlaamse Gemeenschap, met als directeur-generaal Mieke Stappaerts.

De activiteiten van de vzw Sociale Dienst, die via de afdeling Personeel Sociale Dienst personeel van AgO ter beschikking krijgt. De vzw staat in voor individuele hulpverlening, eindeloopbaanwerking en collectieve sociale dienstverlening aan medewerkers van de Vlaamse administratie. De afdeling Personeel Sociale Dienst kreeg in 2008 Nicole De Boeck als nieuw afdelingshoofd.

“



*Adrienne Pieck, projectleider:
'Het liP-traject is maar mogelijk met
de inzet van alle medewerkers.'*

1. Interne Organisatie van AgO

Investeren in Mensen en Organisatiebeheersing

AgO bouwt ook aan de eigen organisatie. Zo werkt Adrienne Pieck een project Organisatiebeheersing uit en begeleidt ze AgO om het kwaliteitslabel Investeren in Mensen te behalen.

'Het agentschap wil een voorbeeld zijn voor mensgericht ondernemerschap en kiest resoluut voor een goed beheer en goede ontwikkeling van het menselijk kapitaal. Een gecertificeerd liP-advisor werd nog in 2007 aangewezen om een liP-nulmeting/diagnose te maken over de stand van zaken binnen het agentschap ten aanzien van de 10 indicatoren van de liP-standaard. Een projectgroep bestaande uit 9 personeelsleden uit verschillende delen van het agentschap volgde het liP-traject op. Deze projectgroep formuleerde concrete verbetervoorstellen na overleg met 'de achterban' en na overleg met het directiecomité, dat als stuurgroep fungeerde.'

Wat zijn de blikvangers uit het liP-actieplan?

'Bij de inwerkingtreding van het Agentschap voor Overheidspersoneel op 1 april 2006 kenden niet alle medewerkers de missie, visie en waarden van AgO. Daarom werden acties ondernomen om deze bij de medewerkers bekend en vertrouwd te maken.

'Ook zijn verbeteracties opgezet rond het PLOEG-systeem en het verbeteren van de werksfeer en samenwerking tussen personeelsleden. Ook werd een inwerkprogramma opgemaakt voor nieuwe personeelsleden. Medio 2008 is gestart met de opmaak van een AgO-ontwikkelbeleid dat afgestemd is op het algemeen beleid en dat de kloof overbruggt tussen de huidige aanwezige competenties en de toekomstige noodzakelijke competenties.

Deze oefening wordt in 2009 verder gezet met belangrijke inbreng van de leidinggevenden.'

Hoe moet het in de toekomst verder met liP binnen AgO?

'Momenteel zijn 8 verbeteracties binnen het liP-actieplan gerealiseerd en zijn 5 acties nog verder in uitvoering. In het voorjaar zal een pre-assessment worden uitgevoerd, zodat nog punten kunnen worden opgenomen en/of bijgesteld ter voorbereiding van het assessment die voorzien is voor medio 2009.

Het assessment zal beslissen over het al dan niet behalen van het liP-label.

Een liP-label is geldig voor 3 jaar. Een liP-traject past dan ook in een voortdurende verbetercyclus van plannen, uitvoeren, evalueren en bijsturen: een 'neverending story'!

Waarom doet AgO aan 'organisatiebeheersing'?

'In uitvoering van de lopende beheersovereenkomst moet het Agentschap voor Overheidspersoneel tegen eind 2010 over een gedocumenteerd systeem van interne controle beschikken. Met het oog hierop moest er tegen einde 2008 een stappenplan zijn waarin werd aangegeven hoe organisatiebeheersing binnen de eigen organisatie wordt ingebed, conform de Leidraad Interne Controle-Organisatiebeheersing die door de Vlaamse Regering is goedgekeurd.'

'We zijn bezig aan de opmaak van een gedocumenteerd systeem van alle processen binnen AgO. Dit wordt gebundeld in een organisatieboek. Tegen 2010 moet dit rond zijn.'

Met welke processen is AgO begonnen?

'AgO heeft prioriteit gegeven aan de opmaak van beheersmaatregelen met betrekking tot de financiële processen. Deze financiële processen zijn ondersteunend voor andere processen en hebben een belangrijke impact op het realiseren van bedrijfsresultaten binnen AgO. Procesbeschrijvingen werden opgemaakt waarbij mogelijke risico's werden geïnventariseerd, geëvalueerd en gewogen.

Ook andere prioritaire processen worden momenteel al aangepakt.'

Contact: Adrienne.Pieck@bz.vlaanderen.be

“



*Mieke Stappaerts,
directeur-generaal:
'Wil men echte doorbraken
realiseren naar meer efficiëntie
en effectiviteit dan is meer
aandacht voor de medewerkers
noodzakelijk.'*

2. Het coaching- project

Investeren in mensgerichte aanpak

AgO heeft ook een coachingproject. Directeur-generaal Mieke Stappaerts, die dit leidt, is er rotsvast van overtuigd dat de Vlaamse overheid enkel maar meer efficiëntie en effectiviteit kan bereiken door te investeren in een meer mensgerichte aanpak.

Hoe loopt het coachingproject?

'Prima. Er is een gestage toename van de vraag naar individuele coaching. Sinds de aanvang van het project deden 104 collega's beroep op individuele coaching. Bijzonder succesvol is het aanbod van de opleiding 'coachende vaardigheden voor leidinggevend', waaraan reeds 67 leidinggevenden deelnamen.'

Hoor ik hier enig enthousiasme?

'Jazeker. Er is een duidelijk positieve feedback vanwege de coachees over het bestaan van het coachingaanbod en de resultaten die het bij henzelf en

in hun omgeving teweeg brengt. Ik kan geen harde bewijzen leveren voor de mate van 'return on investment'. Het staat evenwel buiten kijf dat zowel op korte termijn, en zeker op lange termijn, coaching in belangrijke mate bijdraagt tot een meer efficiënt en effectief functioneren.

En elkeen die mocht twifelen aan de kracht van coaching, nodig ik uit om kennis te maken met leidinggevenden die deelnamen aan de opleiding coachende vaardigheden voor leidinggevenden. Elke opleidingsessie werd door de deelnemers geëvalueerd met een uitzonderlijk hoge tevredenheidsgraad en een bijzonder hoge score qua bruikbaarheid op de werkvloer.'

Wie maakt er zoal gebruik van het individuele coachingaanbod?

'Er is bewust gekozen voor een lage toegangsdrmpel. Tot op heden kon iedereen die coaching wenste, bediend worden. Er worden geen strakke administratieve regels en formaliteiten gehanteerd; wat door de deelnemers als een bijzonder pluspunt wordt ervaren en de volkomen vertrouwelijkheid van de gesprekken accentueert. Wel wordt nauw toegezien op het echte engagement van diegene die in coaching komt.

Vrouwen zijn met 62% meest vertegenwoordigd. Bij de vrouwen hoort 77% tot niveau A, bij de mannen is dat 85%. De lijn vertegenwoordigt 18% van het totaal.

Een kleine helft (44%) van de coachees is tussen 40 en 50 jaar, een kwart 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. 38% van de vrouwen is jonger dan 40; 19% is ouder dan 50. Bij de mannen is dit respectievelijk 26% en 28%.

Het interne coachingaanbod geldt voor heel de Vlaamse overheid. Vanuit de beleidsdomeinen Bestuurszaken (BZ), Leefmilieu, Natuur, Energie (LNE) en Mobiliteit en Openbare Werken (MOW) kwamen de meeste vragen. Ruim 20% van de vragen komen uit buitendiensten; 86% van de coachees behoren tot het ministerie. Ook collega's van wetenschappelijke instellingen en het parlement vonden de weg naar de interne coaching.'

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. In 40% van de gevallen gaat het om leiding geven; in niveau A is dit zelfs de helft. 29%

van de vragen heeft betrekking op het verbeteren en optimaliseren van het functioneren. En nagenoeg 1/3 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.

Een greep uit concrete aandachtspunten in de coaching gesprekken: ik ben nieuw als leidinggevende en heb graag een klankbord; ik ben (niet) geslaagd in een assessment en wil werken aan de aandachtspunten; hoe mijn team beter motiveren; meer impact krijgen; de samenwerking bevorderen; mezelf beter profileren; hoe doorgroeien; zelfvertrouwen verstevigen; hoe niet verdrinken in mijn werk; time management; hoe beleidsadviezen formuleren; mijn functie klopt niet met de vacature, wat nu; hoe omgaan met directe chef/contactpersoon...'

Hoe komt het dat men met vragen bij u terecht komt. Men kan daar toch ook de eigen leidinggevende voor aanspreken?

'Dat klopt, in principe zou dat moeten kunnen. Dat is ook de reden waarom wordt ingezet op de opleiding van coachende vaardigheden voor leidinggevend.

Maar hoe dan ook is de rol van de managercoach verschillend van die van een onafhankelijke coach. In beide hoedanigheden is resultaatgerichtheid een belangrijk item. De managercoach zit evenwel in een meervoudige rol, waarbij het halen van de concreet vooropgestelde resultaten bovenaan de agenda staat en hij/zij zelf een belangrijke betrokken partij is. Een onafhankelijke coach kan de situatie vrij bekijken.

De managercoach zit vaak gewrongen in tijd om voldoende diepgaande coaching te bieden. De onafhankelijke coach heeft als hoofdtaak tijd vrij te maken om mensen te begeleiden. Beter presteren en functioneren vraagt vaak een gedragsverandering. Dit vergt een intensieve en professionele begeleiding. Sommige managers hebben van nature het talent om deze begeleiding te combineren met de andere taken, in vele gevallen is aanvullende coaching wenselijk.'

Vertel eens iets meer over de opleiding van coachende vaardigheden?

'Waar er in het verleden stevig geïnvesteerd is in de introductie en het gebruik van allerlei management- en meetmodellen gericht op het efficiënt en effectief organiseren en uitvoeren van de taken, is de tijd

aangebroken om de mensgerichte aanpak meer in het daglicht te stellen. Wil men echte doorbraken realiseren, dan is meer aandacht voor de medewerkers noodzakelijk.

Vanuit deze bekommernis is een opleiding 'coachende vaardigheden voor leidinggevend' aangeboden. Uit de individuele coachinggesprekken blijkt ook duidelijk dat een betere zelfkennis en een upgrade van de kwaliteit van leidinggeven een hoge toegevoegde waarde heeft.

Om hierop in te spelen, werden 5 sessies georganiseerd van elk 2x2 opleidingsdagen. Er namen 67 leidinggevend aan deel, 36 mannen en 31 vrouwen. Landbouw en Visserij (LV) en Mobiliteit en Openbare Werken (MOW) waren respectievelijk met 18 en 15 deelnemers sterkst vertegenwoordigd. Voor elke sessie was er een uitzonderlijk hoge tevredenheids- en bruikbaarheidsscore.'

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

'Doordat het aanbod meer en meer bekend is, komt de vraag ook spontaan los. Gelet op het positieve onthaal en de resultaten m.b.t. interne coaching zullen er in de toekomst hoe dan ook meer coaches nodig zijn. Ook in de opleiding van leidinggevend wordt best meer geïnvesteerd. Wil men echt een doorbraak naar meer efficiëntie en effectiviteit dan is investeren in een meer mensgerichte aanpak noodzakelijk.'

Contact: Mieke.Stappaerts@bz.vlaanderen.be

“



*Nicole De Boeck, afdelingshoofd:
'Mijn bijzondere waardering gaat
uit naar zij die ook in hun
dagelijkse bezigheden het
investeren in mensen
daadwerkelijk toepassen.'*

3. Sociale Dienst

Ondersteuning staat centraal

Nicole De Boeck is sinds 1 januari 2008 aan de slag als afdelingshoofd bij de afdeling Personeel Sociale Dienst. Zij heeft de overstap van personeelsdirecteur bij Landbouw en Visserij naar afdelingshoofd bij de Sociale Dienst goed verteerd.

'Laat me stellen dat het gemeenschappelijke tussen de Sociale Dienst en de personeelsdienst, het 'ondersteunende aspect' is. Ik voel me daar goed in en zo viel wat dat betreft de aanpassing nog best mee. Maar uiteraard, ik moest me wel inwerken, niet alleen in een totaal nieuwe materie, in een andere omgeving met andere mensen rondom mij, maar ook in de bijzondere structuren. Je moet immers weten dat de afdeling een onderdeel is van het Agentschap voor Overheidspersoneel dat de personeelsleden ter beschikking stelt van de vzw Sociale Dienst. Deze vzw wordt inhoudelijk aangestuurd door de Raad van Bestuur die ook de beleidslijnen uitzet voor de hulp- en dienstverleningspakketten. Als afdelingshoofd heb ik hier een raadgevende stem, maar anderzijds ben ik ook lid van het directiecomité van AgO en wordt verwacht dat ik hier meewerk aan een coherent beleid. Het was me vrij snel duidelijk dat ik bijzondere aandacht moet geven aan de brugfunctie tussen de Raad van Bestuur, AgO en de eigen afdeling.

Om enig zicht te krijgen waarmee de personeelsleden van de Sociale Dienst bezig waren en wat leefde binnen de afdeling heb ik met iedere medewerker een kennismakingsgesprek gehouden: énorm verrijkend, wél tijdsrovend, maar een aanrader voor elkeen die van functie verandert!

Christine Vereecke (die de afdeling de facto twee jaar heeft geleid vóór mijn aanstelling) en Els Pype, de twee coördinatoren, hebben mij op een formidabele manier opgevangen en bijgestaan zodat integratie op vrij snelle wijze kon gebeuren. Ik voelde me welgekomen op de afdeling, de Raad van Bestuur en AgO... en dit is wat ik zozeer waardeer... die positieve houding... het vertrouwen dat me werd gegeven om er iets goeds van te maken...'

En het werk zelf, valt dit mee?

'De werkprocedures waren al uitgestippeld vóór ik aankwam. Toch moet ik bekennen dat dossiers soms nogal complex kunnen zijn en dat ik het zeker in de opstartfase waardeerde dat de coördinator individuele hulpverlening of de maatschappelijke assistent me wat meer contextinformatie kon geven om een dossier te kunnen kaderen.

Eerlijk gezegd, ik was toch wel verwonderd van de hoge werkdruk bij de Sociale Dienst. Hoewel de personeelsleden zich maximaal inspanden om continu een kwalitatieve hulp- en dienstverlening te bieden was er, door samenloop van een aantal omstandigheden, heel wat achterstand bij de individuele hulpverlening, voornamelijk in tussenkomsten voor de medische kosten. In overleg werd nog vóór de zomer dit proces hertekend. Eind september was alle achterstand weggewerkt.'

Zijn er dan zoveel dossiers meer dan de vorige jaren?

'Er is inderdaad de stijgende trend van het aantal gerechtigden, die zich ook dit jaar heeft verder gezet. Zowel de vraag naar individuele hulp als naar de sociale dienstverlening neemt toe. Bovendien werden een aantal belangrijke verantwoordelijkheden en taken overgedragen naar de afdeling door het wegvallen van het dagelijks bestuur.'

Maar de informatica verlicht toch vele taken?

'Gelukkig maar dat de informatica hier goed ingeburgerd is. Er wordt gewerkt met een Geïntegreerd Informaticasysteem Sociale Dienst (GISD) dat zijn voeding grotendeels haalt uit Vlimpers. Maar toegegeven, het GISD is een vernuft systeem! De ope-

rationalisering van de module Individuele hulpverlening kon zoals gepland op 1 januari 2008 gebeuren, waardoor nu de opvolging van cliënten via een elektronisch sociaal dossier mogelijk is. Ik doe mijn pet af voor de maatschappelijk assistenten die het afgelopen jaar hiervoor de nodige flexibiliteit en inzet hebben getoond.

Dit jaar werd ervoor geopteerd, na wikken en wegen, maar overtuigd van de interne deskundigheid en gedrevenheid, om de ontwikkeling op te starten van de module rapportering in Cognos. We doen dit in eigen beheer met een minimum aan externe ondersteuning.'

Zijn er nu zaken die je bijgebleven zijn het afgelopen jaar?

'Absoluut!

Het afgelopen jaar was er één met veel cijferwerk: het hulp- en dienstverleningspakket van de Sociale Dienst kent heel wat succes... en dit succes kent een prijskaartje. Gezien de financiële middelen van de vzw bepaald worden in functie van het aantal gerechtigden en aangeslotenen brengt de evolutie in de maatschappelijke context mee dat hier een spanningsveld is ontstaan. Een aantal keuzes werden dit jaar dan ook gemaakt waardoor de kwaliteit heeft moeten inbinden... en dit is toch wel een spijtige zaak.

Wel heb ik me gerealiseerd dat ikzelf in de gewoonte hervallen ben om werk naar mij toe te trekken... ik rijd alweer met een volle kruiwagen... en merk dat ook mijn collega's dit doen, zeker de coördinatoren. Ik heb het wel getroffen dat ik met een heel slagvaardig team mag werken.

Een belangrijk resultaat van 2008 is ongetwijfeld ook het afsluiten van een samenwerkingsovereenkomst tussen de Vlaamse Regering en de vzw Sociale Dienst. Deze overeenkomst heeft betrekking op de doelstellingen, de aanwending van de aan de vzw ter beschikking gestelde personeelsleden, financiële en materiële middelen. Ook heeft ze betrekking op het toezicht van de realisatie door de vzw van haar opdrachten en doelstellingen. Niet alleen het feit dat deze overeenkomst er is stemt mij gunstig, maar ook de manier waarop ze tot stand is gekomen.'

Hoe bedoel je?

'Wel ja, de manier van aanpak vind ik geslaagd. Ik heb zelf een ontwerp van samenwerkingsovereenkomst opgesteld vertrekkende vanuit de algemene strategie van de beheersovereenkomsten. Nadien heb ik dit ontwerp samen met de administrateur-generaal

van AgO en de verschillende fracties, de regeringscommissaris en de kabinetsvertegenwoordiger besproken. Ik had deze bijeenkomst goed voorbereid zodat slechts minimale aanpassingen nodig waren. Ik heb het gevoel dat de samenwerkingsovereenkomst door alle partijen gedragen wordt en dit vind ik belangrijk.'

Het eerste jaar bij de Sociale Dienst, wat betekende dit voor jou?

'Ik wil toch wel even kwijt dat ik het fantastisch vond de kans te krijgen deze uitdaging te mogen aangaan!

En weet je, één van mijn eerste vergaderingen was er één waarbij het project Investeren in Mensen werd voorgesteld... en als ik je dan nog verklap dat ik ervan overtuigd ben dat doelstellingen gemakkelijker kunnen bereikt worden met gemotiveerde medewerkers die hun werk graag doen (en dit ook mijn grote drijfveer is), zal ook jij zeker aanvoelen dat ik mij goed voel in mijn vel. Mijn bijzondere waardering gaat dan ook uit naar diegenen die op een actieve wijze deelgenomen hebben aan de projectgroep van investeren in mensen en zij die ook in hun dagelijkse bezigheden het investeren in mensen daadwerkelijk toepassen.

Ik werk hier graag en besef dat we elkaar nodig hebben, zowel binnen de afdeling, de Raad van Bestuur als binnen AgO om samen resultaat te kunnen neerzetten.'

En 2009... liggen er al uitdagingen op de plank?

'2009 belooft een superdruk jaar te worden! De belangrijkste uitdaging is dat samen met de verschillende fracties, een strategische denkoefening zal gebeuren tot herziening van het strategisch plan van de vzw voor de komende vijf jaar. Dit plan impliceert dat visie en de missie zullen worden geactualiseerd en dat het globale hulp- en dienstverleningspakket zal worden bijgesteld in functie van de doelstelling van de vzw en rekening houdend met de evoluties in de maatschappelijke context.'

Info: <http://www2.vlaanderen.be/ned/sites/socialedienst>

Contact: Nicole.Deboeck@bz.vlaanderen.be

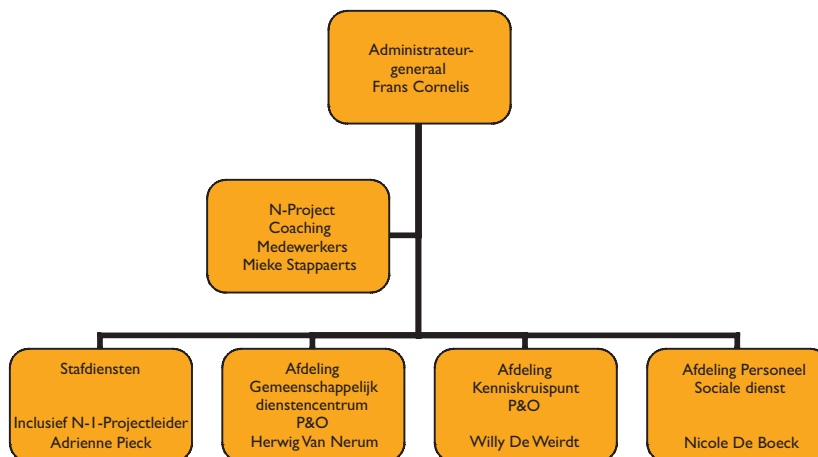


Bijlagen

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 het jaarverslag niet uitgebreid 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) op maat. Naast consultancy-adviesverlening biedt AgO een vast dienstenaanbod, waar de personeelsleden van de Vlaamse overheid ook gebruik van 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 kennis-uitwisseling ('kruisbestuiving') binnen de Vlaamse overheid, zodat elkeen niet telkens opnieuw het wiel moet uitvinden, maar van elkaar kan leren.

De dienstverlening bestrijkt een heel breed activiteitspectrum doordat AgO vanuit een ondersteunende rol naar het management toe heel vraaggestuurd werkt en inspeelt op vragen die voor hen belangrijk zijn.

B.2 Inhoudelijke thema's

AgO herclusterde in 2008 zijn activiteiten binnen de volgende grote thema's:

- organisatieontwikkeling
- ontwikkeling en inzetbaarheid
- kwaliteit en innovatie
- prestatie management
- duurzaam werkgeverschap
- personeelsbeheerssysteem (Vlimpers)

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

C. DE KENGETALLEN

C.1 Afdeling Kenniskruispunt

De activiteiten in 2008 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">• toolkit introductie functiefamilies• toolkit begeleiding introductie telewerken• toolkit proces- en personeelsplanning (inclusief werklasmeting en inrichting organisatie)• toolbox duurzaam personeelsbeleid met ondersteuningsinstrumenten• ontwikkeling vernieuwde visie rond personeelsontwikkeling• pilootproject m.b.t. 2 peterschapsprojecten kwaliteit EFQM: uitwisseling van assessoren• brochure 'aanwezigheidsbeleid', specifiek ten behoeve van Landbouw en Visserij• vernieuwde website en communicatie rond loopbaanontwikkeling en webservice rond PLOEG, voorbereiding gelijkaardig concept voor andere P&O-thema's• studiedag organisatieontwikkeling• Dag van de Managementassistent 2008

Instrumenten e.d. ontwikkelen en diverse bijdrages leveren in opdracht van het beleid
<ul style="list-style-type: none">• medetrekkersrol opnemen in de voorbereiding aan het nieuwe regeerakkoord• bijdrage aan de jaarlijkse beleidsbrief• tweejaarlijkse Personeelspeiling• praktijkgerichte handleiding voor de opmaak van dienstverleningscharters• Week van de Creativiteit en diverse aanverwante activiteiten, zoals de inrichting van een permanent creativiteitslokaal• voorbereiding nieuwe Innovatieprijs, SPITS 2009• Wissel-Leren• sensibiliserings- en informatieacties rond leeftijdsbewust en duurzaam personeelsbeleid• diverse uitvoeringsmaatregelen naar aanleiding van het sectoraal akkoord, waaronder de bijdrage aan de ontwikkeling van de generieke testen en trainingen in voorbereiding op de generieke testen• functiefamilies: opstarten van update• PLOEG-kwaliteitsborging: ondersteunende instrumenten ontwikkelen en aanbieden• gunning nieuw contract ziektecontrole• voorbereiding gunning nieuw contract hospitalisatieverzekering• tevredenheidsmeting Anders Werken en evaluatie project 5 jaar Anders Werken in de Vlaamse overheid• sensibilisatie omtrent het kwaliteitsmodel Investors in People/Investeren in Mensen d.m.v. informatiesessies, congres en opleiding voor interne projectleiders• voorbereiding managementseminarie topkader• voorbereiding met oog op realisatie benchmarkdatabank m.b.t. gegevens over klantentevredenheid• voorbereiding barometer sociale verhoudingen en opleiding groep sociale bemiddelaars• blijven bemiddelen voor stageplaatsen scholieren uit moeilijk plaatsbare doelgroepen• dilemmatrainingen en 'train-the-trainer'-opleidingen

AgO organiseerde in 2008 bovendien 28 netwerkactiviteiten voor management en P&O'ers van de Vlaamse overheid, waaronder P&O-netwerken, het netwerk organisatiebeheersing, kwaliteitsnetwerken, netwerkcafés. In 2008 werd ook het netwerk klachtenmanagement opgestart. Voor de diverse netwerkactiviteiten waren er in totaal 1.559 deelnemers. AgO-medewerkers zelf namen deel aan een 25-tal externe netwerkactiviteiten, o.a. ook op internationaal vlak en naar lokale besturen toe. De professionalisering van de lokale P&O-verantwoordelijken werd in 2008 vooral op 2 manieren aangepakt: via de lancering van een communicatie-campagne en een nieuwe website rond loopbaanontwikkeling en via de inrichting van een Ontwikkelatelier in het Boudewijngebouw (lokaal 2B36), waar leidinggevenden, personeelsverantwoordelijken en individuele medewerkers terecht kunnen om hun kennis rond leren en ontwikkelen te verruimen.

C.2 Afdeling Gemeenschappelijk Dienstencentrum P&O

C.2.1 Consultancy

In 2008 hebben AgO-consultants in totaal 74 projecten uitgevoerd binnen de Vlaamse overheid, 27 meer dan in 2007. Daarvan werden er 24 volledig door eigen AgO-adviseurs behandeld, 43 projecten gebeurden in een partnerschap van AgO met externe specialisten. Daarnaast werden ook nog 7 projecten volledig uitgevoerd door externen, met AgO enkel in een makelaarsrol. De diensten van de AgO-adviseurs zijn momenteel gratis. Externe adviseurs worden ingeschakeld tegen marktprijzen; AgO sluit daarvoor contracten af. Voor bepaalde ondersteuningsaanvragen die aansluiten bij de beleidsaccenten van de minister van Bestuurszaken is co-financiering mogelijk, op voorwaarde dat AgO ook actief betrokken is bij het project.

Verdeeld over de verschillende beleidsdomeinen ziet het plaatje m.b.t. consultancy er als volgt uit	
BZ: Bestuurszaken	3
DAR: Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid	3
FB: Financiën en Begroting	2
IV: Internationaal Vlaanderen	6
EWI: Economie, Wetenschap en Innovatie	7
OND: Onderwijs en Vorming	4
WVG: Welzijn, Volksgezondheid en Gezin	6
CJSM: Cultuur, Jeugd, Sport en Media	2
WSE: Werk en Sociale Economie	5
LV: Landbouw en Visserij	7
LNE: Leefmilieu, Natuur en Energie	12
MOW: Mobiliteit en Openbare Werken	9
ROW: Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed	8

Inhoudelijk hadden de consultancy-projecten betrekking op het volgende	
integriteit	6
hr-beleid	9
Personeelspeiling: maatwerk en belevingsbarometer	23
organisatieontwikkeling	27
ontwikkeling & inzetbaarheid	3
vakinhoudelijke maatopleidingen	6

C.2.2 Vast dienstenaanbod

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

1. Bevestigingen

AgO sluit raamcontracten af met externe firma's die gespecialiseerd zijn in het uitvoeren van bevestigingen. In 2008 werd het volgende gedaan:

Bevestigingen – organisatiediaagnostiek – contract externe partner	Aantal afnemende entiteiten - realisaties
Personeelspeiling (tweejaarlijks)	In maart en oktober 2008 namen in totaal 53 entiteiten van de Vlaamse overheid deel aan de Personeelspeiling. In januari van dit jaar werden de rapporten met de individuele organisatieresultaten overgemaakt aan de leidend ambtenaren van de deelnemende entiteiten. Het globale rapport met de resultaten van de 53 organisaties met de gezamenlijke staalkaart van de Vlaamse overheid is raadpleegbaar op de website van de Personeelspeiling (http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/personeelspeiling/index.htm) Een meer diepgaande analyse van deze globale resultaten wordt voorbereid en zal als insteek voor het beleid aan de volgende Vlaamse Regering en het Vlaams Parlement bezorgd worden.
Klantenbevestigingen	In 2008 werden 30 onderzoeken uitgevoerd. AgO beperkt zich hier tot intake en globale aansturing van de externe partner. Naar 2009 toe worden denkplaatjes voorbereid om dit instrumentale gebeuren centraler en strategischer in de AgO-werking te krijgen.
BUE-bevestiging (bottom-up-evaluatie van leidinggevenden door hun eigen medewerkers)	In totaal 32 organisaties van de Vlaamse overheid namen deel aan de bevestiging in december 2008.

2. Personeelsontwikkeling

Aantal cursisten	
open vormingsaanbod	5.753 (stijging met 37% tegenover 2007, 4.199 cursisten in 2007)
maatopleidingen op vraag van het lijnmanagement	360
Aantal vormingssessies	
open vormingsaanbod	392
maatopleidingen op vraag van het lijnmanagement	32
Aantal sessies verzorgd door interne trainers van AgO en anderen binnen de Vlaamse overheid	
open vormingsaanbod	76 (17,92% tegenover 13,69% in 2007 of 56 sessies toen)

Het opstarten van een monitoring en een inhoudelijke vernieuwing van het open aanbod is gepland voor 2009. De impact van het project 'nieuwe visie-ontwikkeling en inzetbaarheid' was veel groter dan initieel gepland, omdat de nieuwe visie een diepgaande ommezwaai van werken inhoudt. De krachtlijnen ervan zijn:

- Ontwikkeling & Inzetbaarheid (O&I): een verregaande integratie van vorming en loopbaanontwikkeling.
- Opstarten van consultancy O&I: als een tweede belangrijke consultancypoot naast organisatieontwikkeling en dit in functie van nieuwe vragen van het lijnmanagement.
- Open aanbod: nieuwe focus op de eigen kernexpertise van AgO (namelijk de P&O-werkdomeinen) en de uitbouw van een uitgebalanceerd leeraanbod in deze domeinen.
- Voor het geven van vakinhoudelijke cursussen (ICT, financiën, overheidsopdrachten, communicatie, enz.) wordt in de toekomst gestreefd naar een grotere inbreng en engagement van de expertentiteiten in de Vlaamse overheid m.b.t. deze materies.

3. Loopontwikkeling en outplacement

In 2008 waren er 94 individuele loopbaantrajecten. Hiervan werden er 72 in de loop van het jaar afgesloten. Ter vergelijking: in 2007 waren er 62 trajecten.

Redenen van aanmelding:

Omschrijving	Aantal
Adviesvraag	5
Functioneel	14
Langdurig afwezig	4
Organisatorisch	1
Medisch	1
Re-integratie	3
Wens tot loopbaanstap	65
Ander	1

Bron van aanmeldingen:

Omschrijving	Aantal
Aangemeld door afdelingshoofd	4
Aangemeld door andere partner	4
Aangemeld door leidinggevende	9
Aangemeld door P&O	13
Eigen Initiatief	62
{Geen optie gekozen}	2

In 2008 werd het eigen initiatief van personeelsleden van de Vlaamse overheid gestimuleerd, gezien het zelfsturende karakter van loopbaanontwikkeling. Zo werd in het najaar een postercampagne uitgewerkt om alle initiatieven rond loopbaanontwikkeling kenbaar te maken (in totaal werden drie posters verspreid).

Alle beleidsdomeinen zijn vertegenwoordigd in het cliënteel voor de loopbaanbegeleiding. Opvallend is een piek van het beleidsdomein Bestuurszaken (27%). Er was een evenredige verdeling tussen mannen en vrouwen in 2008: exact 47 mannen en 47 vrouwen. De leeftijdscurve ging in stijgende lijn met een piek van de categorie 35 tot 40 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 leidinggevenden stonden vooral de loopbaanmogelijkheden en het opzetten van interne wissel-leerstages centraal.

Van de 72 afgesloten dossiers bleven de meeste functiehouders in hun huidige job. Loopbaanbegeleiding is vaak een aanzet tot gerichte ontwikkelacties, die dikwijls binnen de huidige entiteit kunnen worden opgezet.

Resultaten afgesloten dossiers:

Omschrijving	Aantal	Procent
Behoud functie	34	47,22
Ander loopbaancentrum	1	1,39
Andere functie in entiteit van herkomst	5	6,94
Andere functie in Vlaamse Overheid	5	6,94
Doorverwijzing naar AgO	1	1,39
Doorverwijzing naar EAP	1	1,39
Herplaatsing	3	4,17
Opleidingstraject sectoraal akkoord	7	9,72
Werk-wijzer overdracht	1	1,39
P&O eigen entiteit	1	1,39
Uitstroom	1	1,39
Ander	12	16,67

In 2008 werd de oriënterende en ondersteunende functie van loopbaanbegeleiding voor individuele personeelsleden verruimd door een aanbod van groepsworkshops. Ter invulling van het sectoraal akkoord 2005-2007 ontwikkelde AgO een ondersteuningsaanbod m.b.t. perspectief/loopbaangesprekken, voor zowel leidinggevenden, personeelsverantwoordelijken als individuele medewerkers. Door de opzet van intervisiesessies voor elke partij werden de win van het individu en de win van de organisatie gemaximaliseerd én op elkaar afgestemd. Aan de groepsworkshops namen 48 leidinggevenden deel, 17 P&O-verantwoordelijken en 84 individuele personeelsleden (55 A/B, 29 C/D).

In april 2008 werd het Loopbaanwerkboek gefinaliseerd. Hiermee kunnen individuele personeelsleden van de Vlaamse overheid zelfstandig werk maken van hun loopbaan. Daarnaast opende in mei 2008 het Ontwikkelatelier de deuren in het Boudewijngebouw. Hier kunnen leidinggevenden, personeelsverantwoordelijken en individuele medewerkers terecht om hun kennis rond leren & ontwikkelen te verruimen.

Om alle verschillende initiatieven kenbaar te maken, werd op 25 april 2008 een vernieuwde site omtrent loopbaanontwikkeling gelanceerd.

Inzake outplacement werden in 2008 13 individuele begeleidingen door Galilei Randstad opgestart. Tijdens het jaar werden er 3 begeleidingen beëindigd (deze waren opgestart in 2007). Er werd in 2008 een nieuw raamcontract inzake in- & outplacement gesloten met Galilei Randstad. AgO vervult hierin een makelaarsfunctie en beheert in die hoedanigheid dit raamcontract.

4. Managementontwikkeling

Ontwikkeling topkader

Er werden voor het management 7 netwerkcafés georganiseerd, met een gemiddelde opkomst van 40 personen, voor een groot deel topkader. Eén ervan was met internationale invalshoek (Ierse overheid), drie anderen gingen over partnerschappen (onderwijswereld, lokale overheden). De formule van de netwerkcafés werd geëvalueerd. Vooral naar aanleiding van de ontgoochelende opkomst (gemiddeld 40 deelnemers t.o.v. 48 in 2007) werd een voorstel voor nieuwe werkwijze uitgewerkt.

Er waren een drietal vergaderingen van de stuurgroep managementontwikkeling, waar o.a. denkpistes voor het managementseminarie 2009 afgetoetst werden. De voorbereidingen voor het managementseminarie voorjaar 2009 waren vanaf het najaar vrij intensief (designteam werking & projectgroep werking).

Voor de topambtenaren was er in 2008 ook een leerevent in Zuid-Afrika. Het programma liep van 27 september tot 4 oktober 2008. In totaal 18 topambtenaren namen deel aan deze studiereis.

Ontwikkeling middenkader

Er werd een opstartsessie 'intervisie' georganiseerd, met de bedoeling ervaringsuitwisseling voor het middenkader te gaan opzetten. Deze piste zal verder uitgediept worden.

5. Personeelsbeheer (Vlimpers)

Vlimpers	Aantallen
Globale dekkingsgraad Vlaamse overheid	14.921 / 40.689 (cijfer juli 08) = 36,7 %
Aantal entiteiten - gebruikers/jaar	In 2008 maakten 51 agentschappen en departementen gebruik van Vlimpers. Eind 2008 werden in Vlimpers 14.921 personeelsdossiers beheerd van actieve personeelsleden (inclusief langdurig afwezig). Van dat aantal waren er 14.404 met een Vlimperstoegang (Vlimpers-account). 13.784 personeelsleden hebben reeds ingelogd in de toepassing. Dat komt overeen met 93% van de actieve personeelsleden die Vlimpers, al dan niet regelmatig, raadplegen. Noot: Het totale aantal personeelsdossiers dat in de loop van 2008 werd beheerd via Vlimpers bedroeg 15.413.
Aantal individuele workflowgebruikers/jaar	Eind 2008 maakten 11.178 personeelsleden gebruik van de werkstromen (elektronische verlofaanvragen). Dus 75% van het totale aantal actieve personeelsleden maakt gebruik van de elektronische dossierstroom voor verlofaanvragen.

Loonmotor Elvire	
Activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> - Maandelijks uitbetaling van lonen, vergoedingen en toelagen, maaltijdcheques en kinderbijslag - Sedert 1/10/2008 het beheer van de kinderbijslagdossiers - Sociaal secretariaatsaken zoals de dagelijkse Dimona-aangiftes, maandelijks RSZ en BV-aangiftes, trimesteriële Dmfa-aangiftes, jaarlijkse Belcotax - Het 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	<p>In 2008 werden 2.421 incidenten gemeld via de CRM-tool Flamingo. 1.137 incidenten (47%) ervan hadden betrekking op de verloning. Er is wel een verschuiving qua soorten incidenten. Enerzijds zijn er heel wat minder cases m.b.t. verkeerde berekeningen. Anderzijds zijn er maandelijks gemiddeld een 20-tal cases m.b.t. maaltijdcheques (opladen gegevens alternatieve telling + probleemmeldingen). De rest betreffen verkeerde of onvolledige doorstroom van Vlimpers naar de loonmotor L4 ingevolge interfaceproblemen, opladen van bestanden, aanvragen tot uitbetaling voorschotten en vragen voor uitleg m.b.t. berekeningen.</p> <p>De andere cases verschillend van verloning zijn van diverse aard, maar in twee categorieën onder te brengen. Enerzijds zijn er een pak aanvragen voor de creatie van nieuwe werkroosters. Anderzijds zijn er ook een groot aantal aanvragen om de structuur (het organogram) aan te passen, om de werkstromen te kunnen sturen.</p>
---	---

In 2008 werden tenslotte ook voorbereidingen getroffen om het Vlimpers-informatica-systeem te upgraden, waardoor er naar de toekomst toe meer mogelijkheden zijn.

6. Welzijn op het werk

AgO sluit 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 2008 nieuwe contract voor ziektecontrole). 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	264	960	460	224	179	243	260	172	2.762
Totaal aantal gezinnen (personeelsleden)	172	623	330	134	101	172	121	101	1.754
Totaal aantal inschrijvingen	914	3.691	1.631	629	749	991	1.057	728	10.390
Totaal aantal dagen opvang	63	63	63	29	49	49	49	49	NVT
Gemiddeld aantal kinderen/dag	15	55	26	22	14	19	18	13	NVT

Er was in 2008 geen enkel veiligheidsincident op een van de locaties van de kinderopvang. Veiligheidsincident: incident waarbij reëel risico bestaat op fysiek letsel voor de kinderen. Norm: elk incident moet aanleiding geven tot initiatief voor structurele oplossing.

8. Bemiddeling stage-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 45 stagiairs uit de doelgroepen (kortgeschoolden, allochtonen, gehandicapten). Alle leerlingen waren kortgeschoold, 8 leerlingen hebben een arbeidshandicap en 24 leerlingen zijn van allochtone afkomst. Twee leerlingen met een arbeidshandicap doen een stage in kader van alternerend leren (gedurende het hele schooljaar 3 dagen per week).

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.

C.3 Afdeling Personeel Sociale Dienst

De Sociale Dienst is een vereniging zonder winstoogmerk, erkend door de Vlaamse Regering op 1 januari 1991. Op 26 juni 2007 werd ze omgevormd tot vzw Sociale Dienst voor het Vlaams Overheidspersoneel. Ze staat ten dienste van alle entiteiten binnen de Vlaamse overheid die geen rechtspersoonlijkheid bezitten. Het betreft de 13 Vlaamse ministeries bestaande uit de departementen en de IVA's zonder rechtspersoonlijkheid. De agentschappen met rechtspersoonlijkheid, strategische adviesraden en Vlaamse Openbare Instellingen (VOI's) kunnen aansluiten bij de Sociale Dienst op basis van een ondertekend protocol dat nadien door de Vlaamse Regering wordt goedgekeurd. Zij betalen een bijdrage op basis van het aantal gerechtigden van de instelling.

De Sociale Dienst wil via individuele en collectieve hulpverlening een bijdrage leveren aan het algemeen welzijn van de actieve personeelsleden en gepensioneerden en hun gezinsleden. Zo functioneren ze beter op individueel en sociaal vlak, zowel binnen als buiten de werkomgeving.

Het doelpubliek van de Sociale Dienst bestaat op 31 december 2007 uit de:

- personeelsleden van de Vlaamse Gemeenschap* 13.911
- personeelsleden van de aangesloten agentschappen en VOI's 3.138** 4.991
- personeelsleden van de Vlaamse ministeriële kabinetten 476
- gepensioneerden, uitstappers, weduwen en weduwnaars 6.765

Totaal 26.143

* 13.779 personeelsleden Vlaamse overheid (ministeries) – 89 personeelsleden in non-activiteit en dus geen gerechtigden van de Sociale Dienst
13.690 + 221 personeelsleden van de Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen = 13.911

** vanaf 2007 betalen OVAM en de Vlaamse Milieumaatschappij eveneens en aansluitingsbijdrage

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

D.2.1 Algemene tevredenheidsenquêtes over het jaar 2008

1) AgO-werking algemeen

Methode-Respons

Om te peilen naar de algemene tevredenheid liet AgO een telefonische enquête uitvoeren. In totaal 109 topmanagers, personeels- en organisatieverantwoordelijken, stafmedewerkers-ankerpunten organisatiebeheersing en afdelingshoofden van de managementondersteunende diensten (MOD's) werden bevroegd.

Kennis-Gebruik

- Zo goed als iedereen (97%) van de bevroegde leidinggevendenden van de Vlaamse overheid kent AgO, het Agentschap voor Overheidspersoneel. Dit is 4% meer dan bij de nulmeting in begin 2007.
- Drie vierde (75%) kent ook het logo van AgO.
- Hoofdredeken om iets bij AgO af te nemen zijn de expertise en de ervaring van AgO (49%), het feit dat AgO de Vlaamse overheid zeer goed kent en het collega's zijn (27%) en de lage kostprijs (20%).
- Argumenten om géén gebruik te maken van AgO zijn de kwaliteit en het gebrek aan expertise dat AgO op bepaalde domeinen heeft (25%), de lange procedure om iets bij AgO af te nemen en de tijd die deze procedure in beslag neemt (16%) en het feit dat men voldoende expertise heeft op de eigen afdeling (13%).

Imago

- AgO heeft een zeer goede imago in de ogen van de Vlaamse ambtenaren. Bijna zes op tien (58%) vindt immers de stelling "Het AgO geeft algemeen genomen een goede indruk" volledig of goed van toepassing. Slechts 4% gaat niet akkoord met deze uitspraak.
- AgO wordt vooral geapprecieerd omdat het zich opstelt als een partner (68%) en omdat het AgO betrouwbaar is (66%).
- Minder goed scoort AgO op het vlak van de oplossingsgerichtheid (48%) en de efficiëntie (38%). Over de efficiëntie is zelfs 16% ontevreden.

Vertrouwen

- De overgrote meerderheid (63%) heeft een uitgesproken vertrouwen in AgO. Slechts 1% vertrouwt dit agentschap niet.
- Bijna zeven op tien (68%) is er stellig van overtuigd dat AgO haar afspraken nakomt en ongeveer twee derde (64%) zou AgO zeker aanbevelen aan anderen.
- In vergelijking met de vorige meting is het vertrouwen in AgO sterk gestegen (van 43% naar 63%).

Algemene tevredenheid

- Ongeveer de helft (49%) van de bevroegden van de Vlaamse overheid is uiterst of zeer tevreden over de volledige dienstverlening van AgO.
- Twee jaar geleden was 33% uiterst of zeer tevreden en was 5% ontevreden.

Tevredenheid informatiekkanalen

- 81% kent de website van AgO. Dit is 6% meer dan in 2007. Van al de kenners heeft 92% al eens deze website geraadpleegd. Een vierde (24%) doet dit zelfs vaak.

- In het algemeen is 37% van de gebruikers uiterst of zeer tevreden over de website van AgO. Slechts 2% is ontevreden.
- Best scorend aspect is de bruikbaarheid van de informatie die men op de website vindt. Hierover is 42% uitgesproken tevreden. Het minst tevreden is men over de gebruiksvriendelijkheid van de website van AgO. Slechts een vijfde (19%) is uiterst of zeer tevreden en meer dan een tiende (11%) is ontevreden.
- Bijna negen op tien (89%) van alle leidende ambtenaren, P&O-ers en MOD'ers kennen de elektronische nieuwsbrief van AgO (hetzij 'AgO Positief', hetzij 'AgO Informeert'). In 2007 was de nieuwsbrief gekend bij 80% van de respondenten. Slechts 4% van de kenners heeft de ontvangen nieuwsbrief nog nooit gelezen. Bijna de helft (49%) leest hem zelfs vaak.
- Wanneer men de nieuwsbrief gelezen heeft, is meer dan een derde (36%) uiterst of zeer tevreden over de gelezen nieuwsbrief. Slechts 4% is ontevreden. Deze cijfers zijn analoog aan de cijfers uit de nulmeting.

Tevredenheid specifieke dienstverleningen

- De bevroegde ambtenaren zijn zeer goed op de hoogte van welke diensten AgO allemaal aanbiedt. Acht van de veertien voorgelegde stellingen behalen een score van meer dan 80%. Het meest frequent is men op de hoogte van het feit dat men beroep kan doen op AgO i.v.m. het vormingsaanbod voor personeelsleden (97%), de bevragingen (94%) en de consultancy op het vlak van Personeel en Organisatie (93%). Minder maar toch ook nog goed gekende dienstverleningen zijn: bemiddeling stage- en leerwerkplaatsen voor schoolgaande jongeren (56%), de personeelsbeheerssystemen (61%), Spits, de innovatieprijs (65%) en AgO als facilitator van netwerking (67%).
- Aan niet alle dienstverleningen heeft men evenveel behoefte. Meest noodzakelijke dienstverleningen zijn het vormingsaanbod (93%), de bevragingen (90%) en de gemeenschappelijke raamcontracten (hospitaisatieverzekering, ziektecontrole, arbeidsgeneeskunde) (90%).
- De dienstverleningen waar men het meest behoefte aan heeft zijn ook de dienstverleningen waar men het meest beroep op doet.
- Het meest tevreden zijn de gebruikers over de bevragingen en de kinderopvang voor personeelsleden in de schoolvakantie.
- Voor meer dan vier op tien (41%) beantwoordt het huidige aanbod aan dienstverleningen van AgO zeer goed tot zelfs volledig aan hun behoeften. Slechts 5% vindt het aanbod van AgO onvoldoende.
- Als ontbrekende niches werden o.a. specifieke, vaktechnische opleidingen; conflictbemiddeling; opstellen van vormingsplannen; sociaal secretariaat en psychologische begeleiding vermeld.

Tevredenheid meest recente samenwerking

- Voor de meerderheid (46%) van de gebruikers van de dienstverlening van AgO was de consultancy op het vlak van Personeel en Organisatie de meest recente samenwerking met AgO. Op de tweede plaats volgen de bevragingen (18%) en de derde plaats wordt ingenomen door het vormingsaanbod voor personeelsleden (14%).
- Ongeveer de helft van de bevroegde ambtenaren (48%) heeft het meest recente project zelf opgevolgd.
- In het algemeen is bijna de helft (47%) van de opvolgers van het meest recente project uiterst of zeer tevreden over de analyse van zijn vraag. Eén op acht (12%) is ontevreden. Best scorende aspect is heel duidelijk het inlevingsvermogen (63%). In 2007 was men veel minder uitgesproken tevreden over het inlevingsvermogen (42%). De snelheid waarmee men een antwoord op zijn vraag kreeg, scoort het minst goed (45%).
- Vier op tien (39%) is uitgesproken tevreden over de planning. 16% is ontevreden over de planning. Over de haalbaarheid is 39% uiterst of zeer tevreden, over de tegemoetkoming van AgO aan de verwachtingen 29%. De ontevredenheid bedraagt respectievelijk 14% en 12%. In 2007 bedroeg de ontevredenheid over de haalbaarheid van de planning slechts 2%.
- Bijna de helft (45%) is uiterst of zeer tevreden over de uitvoering / implementatie door AgO (zijnde de ondersteuning, de begeleiding, het advies en de coaching). Eén op acht (12%) is helemaal niet of niet echt tevreden. Vooral de integriteit (59%) en de professionaliteit (57%) van AgO scoren heel goed. Minder tevreden is men over de duidelijkheid en de snelheid van de uitvoering (telkens 39%). Over de snelheid is zelfs 16% ontevreden. In vergelijking met de vorige meting is men nu meer ontevreden over de

bruikbaarheid van het advies van AgO (12% t.o.v. 2% in 2007) en is ook de algemene ontevredenheid groter (12% t.o.v. 2% in 2007). De professionaliteit is daarentegen wel verbeterd ten opzichte van twee jaar geleden (57% TOP 2 t.o.v. 32% TOP 2 in 2007).

Toekomst

- Bijna negen op tien (89%) van de bevroegde ambtenaren zou in de toekomst beroep doen op het Agentschap voor Overheidspersoneel, een tiende (10%) twijfelt nog. Slechts enkelen (1%) zeggen geen gebruik te gaan maken van de diensten van AgO.
- De meerwaarde van AgO t.o.v. een externe partner is vooral het feit dat AgO de werking van de Vlaamse overheid goed kent (60%) en dat AgO expertise en know-how op verschillende terreinen heeft (28%).
- Externe partners hebben dan weer als voordeel dat ze meer ervaring hebben en dat hun kennis breder en meer gespecialiseerd is (42%) en dat ze niet direct betrokken zijn bij de Vlaamse overheid waardoor ze een frisse kijk en open geest hebben en alles vanop een afstand kunnen bekijken (24%).
- Een samenwerking tussen AgO en een externe partner ziet men echter ook wel zitten en dit vooral omdat men dan het beste van de 2 werelden heeft. Men kan elkaar versterken, men kan leren van elkaar. Kortom, het is een bundeling van krachten (37%). Een ander argument voor een samenwerking is dat men dan de capaciteit kan uitbreiden. Men kan een groter aanbod aanbieden, er is meer personeel,... (19%).
- Met betrekking tot de strategische doelstelling van AgO vindt men vooral het adequaat ondersteunen van de lijn bij uitdagingen op het vlak van Personeel en Organisatie belangrijk (72%). Het minst belangrijk in de ogen van de ambtenaren is het stimuleren van netwerking met als doel de ontwikkeling van kennis en competentie inzake personeel en organisatie in de Vlaamse overheid (43%). Opvallend is dat vooral de leidende ambtenaren dit netwerken niet zo belangrijk vinden (26%).
- Hoewel men het stimuleren van netwerking het minst belangrijk vindt, is men wel van mening dat AgO het best aan deze strategische doelstelling voldoet (54%). AgO heeft nog wel wat werk met het versterken van de lijn met het oog op duurzaamheid (duurzame resultaten, effecten). Slechts 28% is overtuigd van mening dat AgO aan deze doelstelling voldoet en meer dan een vijfde (21%) vindt zelfs dat AgO hier niet aan voldoet.

Stoorfactoren en sterke punten

- De sterke punten van AgO zijn vooral de aanwezige kennis en expertise (38%), de kwaliteit, accuraatheid en professionaliteit (17%) én de ondersteuning, het antwoord dat AgO op vragen geeft (15%) en het persoonlijk contact en de goodwill (15%).
- Aspecten waar nog aan gewerkt kan worden zijn de snelheid, de wachttijden, de bereikbaarheid van AgO (12%), de expertise op bepaalde domeinen (7%), de duidelijkheid van het aanbod (6%) en maatwerk (6%).

2) Vlimpers-dienstverlening

In het kader van de uitvoering van de meerjarenplanning van Vlimpers werd in 2008 voor deze dienstverlening een grootschalige klantenbevraging uitgevoerd.

Bedoeling van deze bevraging was ondermeer te peilen naar de graad van tevredenheid bij de verschillende gebruikersgroepen en de resultaten ervan mee te nemen bij de ontwikkeling van de nieuwe Vlimpers II, die vanaf 1 januari 2010 zal worden gebruikt.

Algemene resultaten

Respons

De vragenlijst werd naar 12.000 personeelsleden verstuurd. De respons op deze internet-enquête bedroeg 46,3%. Dit wil zeggen dat 5.626 respondenten de vragenlijst volledig hebben ingevuld.

Gebruik van Vlimpers

Uit de enquête blijkt dat 67% van de respondenten Vlimpers dagelijks of wekelijks gebruikt. Bij het management is dat zelfs 69%.

Algemene tevredenheid

De overgrote meerderheid (90%) verklaart tevreden te zijn over de Vlimperstoepassing en de daaraan verbonden dienstverlening. Van dit aantal geeft 59% aan 'gewoon tevreden' te zijn en 30% uiterst of zeer tevreden. 11% van de Vlimpersgebruikers geeft aan niet tevreden te zijn over Vlimpers.

Voor de aspecten betrouwbaarheid, efficiëntie en het aanleveren van kwaliteitsvolle informatie scoren goed. 90% van de respondenten is hierover tevreden tot uiterst tevreden.

Aspecten die evenwel aandacht verdienen zijn "modern zijn" en "flexibiliteit". Vlimpers is een toepassing die door alle 13 ministeries gebruikt wordt. Het is dus niet mogelijk op alle wijzigingsaanvragen van het systeem in te gaan. Gewijzigde regelgeving daarentegen, die een invloed heeft op het beheer van de personeelsdossiers, moet wel worden uitgevoerd, vaak ook om een correcte verloning te garanderen. Elke wijziging gaat steeds gepaard met een grondige impactanalyse naar verloning toe.

Een van de meest opmerkelijke resultaten uit de bevraging is dat de gebruikers zeer tevreden zijn over de manier waarop de Vlimpersaansprekpunten (of personeelsverantwoordelijken) en de helpdeskmedewerkers hun taak invullen en dan in het bijzonder op het vlak van klantvriendelijkheid, snelheid van oplossing en professionaliteit.

Anderzijds blijkt wel dat deze functies in het algemeen nog niet voldoende bekend zijn in de organisatie, zowel bij de personeelsleden als bij de managers.

Lay-out

De gemiddelde Vlimpers-gebruiker vindt de lay-out minder aantrekkelijk. 66% van de respondenten vindt dat er vaak moet gescrold worden. Ook de overzichtelijkheid, de gebruiksvriendelijkheid, de aantrekkelijkheid en de veldbenamingen zijn voor verbetering vatbaar.

Er kan alvast worden opgemerkt dat de nieuwe Vlimpers een stuk aantrekkelijker zal ogen.

Communicatie

Uit de enquête blijkt dat de gebruikers de Vlimpers-site niet vaak raadplegen. Ondertussen werd deze site volledig vernieuwd en uit de eerste resultaten blijkt dat deze frequenter wordt bezocht. Alle actuele informatie is immers te raadplegen op deze centrale webstek: <http://vlimpers.vonet.be>.

Ook zal er in de nieuwe Vlimperstoepassing een interactieve helpfunctie beschikbaar zijn die de gebruiker wegwijs maakt in het systeem, aan de hand van een demofilmje.

Doelgroepgerelateerde resultaten

Selfservice Werknemer

Algemeen kan gesteld worden dat de gebruikers van de werknemers-selfservice tevreden zijn over deze functionaliteit. Toch vindt een kleine 20% van de gebruikers dat er aan de duidelijkheid en de eenvoud van bepaalde onderdelen kan worden gesleuteld.

In het nieuwe Vlimpers wordt hier zo veel als mogelijk aan tegemoet gekomen. O.m. het aanvragen van afwezigheden kan er eenvoudiger op worden. We stappen af van de huidige codes en werken enkel nog met duidelijke omschrijvingen.

Selfservice Manager

Leidinggevend en ergeren zich vooral aan de traagheid van de module afwezigheden, in het bijzonder bij het valideren van verlof. Ook dit zal met de invoering van het vernieuwde Vlimpers verbeteren. De toepassing zal performanter worden, zal moderner ogen en er zullen een aantal extra functionaliteiten worden voorzien, zoals bv. periodeoverzichten.

Daarnaast gaven de leidinggevend en onder de respondenten ook aan dat zij het belangrijk vinden dat er binnen Vlimpers een mogelijkheid voorzien is om vacatures op te volgen. Binnen het nieuwe Vlimpers zal de module Recruiting Solutions een antwoord bieden op deze vraag. Deze nieuwe module omvat ondermeer volgende functionaliteiten: het beheren van vacatures (MOD), het intern (via intranet) en extern (via internet) solliciteren, het beheren en screenen van sollicitanten, het aanbieden van betrekkingen aan kandidaten,

enz. Deze functionaliteit is vandaag ook reeds aanwezig in de huidige Vlimperstoepassing, maar wordt nog niet algemeen gebruikt.

Ook de mogelijkheid tot het opvragen van overzichten en rapporten, wordt als een belangrijke behoefte gezien. Voor het nieuwe Vlimperssysteem wordt onderzocht in hoeverre er meer overzichtsschermen kunnen worden ingebouwd. Daarnaast is men bij het departement Bestuurszaken ook volop bezig met de implementatie van een nieuwe rapporteringsomgeving (Cognos 8) die makkelijk raadpleegbaar en gebruiksvriendelijker zal zijn.

Hierbij dient opgemerkt te worden dat uit de bevraging ook bleek dat sommige bestaande mogelijkheden om informatie op te vragen nog onvoldoende gekend zijn door de gebruikers.

Ook hier kunnen we verwijzen naar de Vlimpers-site, waar in de rubriek “rapporten en overzichten” ook een link voorzien is naar de rapporteringsomgeving: <http://vlimpers.vonet.be>.

Aanspreekpunten, personeelsverantwoordelijken en helpdeskmedewerkers

We vermeldden eerder al dat de gebruikers zeer tevreden zijn over de dienstverlening van de aanspreekpunten, personeelsverantwoordelijken en helpdeskmedewerkers.

Eveneens opmerkelijk is dat de aanspreekpunten zelf meer dan de andere gebruikersgroepen zeer tevreden zijn over de Vlimperstoepassing in zijn geheel.

Het grootste aandachtspunt van deze doelgroep betreft de procedure tot het wijzigen van verlof dat momenteel te ingewikkeld is. Of we hier een oplossing kunnen bieden naar de nieuwe Vlimpers toe, is momenteel nog onduidelijk.

MOD dossierbehandelaars

Belangrijkste aandachtspunt voor de MOD dossierbehandelaars is de snelheid of performantie van de toepassing. In het project van de functionele upgrade naar Vlimpers II, is het performanter maken van de toepassing een belangrijk element waar de nodige aandacht wordt aan besteed. Zo zal het in de nieuwe module afwezigheden bijvoorbeeld mogelijk zijn om alle afwezigheden binnen een bepaalde periode op te vragen. Ook zullen gegevens van voor een bepaalde datum gearchiveerd worden, waardoor de gegevens weliswaar raadpleegbaar blijven voor de MOD, maar de productieomgeving zelf niet meer belasten.

Het gebruiksvriendelijker en overzichtelijker maken van de werklijst en het on-line kunnen consulteren van wijzigingen in loonberekening n.a.v. het invoeren van elementen die invloed hebben op de loonberekening (het zogenaamde “loondossier”) zijn welkome verbeteringen die opgenomen zijn in de functionele upgrade.

Algemene conclusies en verbeteracties

De algemene conclusies uit de enquête kunnen als volgt worden samengevat:

Vlimpers heeft een stevige basis binnen de Vlaamse overheid, het wordt frequent gebruikt en heeft een zeer goed imago en het algemeen vertrouwen is groot. Toch is er nog werk aan de winkel met betrekking tot de lay-out, het moderniseren van Vlimpers en het efficiënter maken. Er moet ruimere aandacht besteed worden aan de verbeterpunten die de MOD-medewerkers aanbrengen m.b.t. flexibiliteit en performantie. Specifiek naar de managers toe moet de module afwezigheden verbeterd worden. Ook moet er bijzondere aandacht gaan naar het beschikbaar stellen van rapporten en overzichten.

Naar aanleiding van deze bevraging werden reeds een aantal verbeteracties opgezet. Zo werd de Vlimpers-site volledig vernieuwd en een stuk gebruiksvriendelijker opgevat. Een aantal acties zijn nog in uitwerking en zullen opgenomen worden in het communicatieplan dat wordt opgezet naar aanleiding van de nieuwe Vlimpers II. Zo wordt er volop gewerkt aan de performantie van de toepassing. Er zal bij de nieuwe Vlimpers ook gebruik gemaakt worden van de User Productivity Kit (UPK), een zogenaamde Helpfunctie die de gebruiker met behulp van een demofilmje wegwijst maakt doorheen de toepassing. Vlimpers II zal ook moderner en efficiënter zijn en aantrekkelijker ogen.

D.2.2 Tevredenheidsenquêtes naar aanleiding van oplevering specifieke diensten

1) Inzake consultancyprojecten

Op basis van 20 geëvalueerde projecten:

- Uiterst tevreden: 35 %
- Zeer tevreden: 40 %
- Tevreden: 15 %
- Niet echt tevreden: 10 %
- Helemaal niet tevreden: 0,00 %

90 % van de projecten scoren bij de klant 3 op 5 (= tevreden)

75 % van de projecten scoren bij de klant 4 op 5 (= 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	33	169	589	1.328	889	3.008
Percentage cursisten	1,10%	5,62%	19,58%	44,15%	29,55%	100,00%
	Helemaal niet				Volledig	
Wat ik geleerd heb kan ik toepassen in mijn werk						
Aantal cursisten	43	151	556	1.138	1.125	3.013
Percentage cursisten	1,43%	5,01%	18,45%	37,77%	37,34%	100,00%
	Helemaal niet				Volledig	

3) Inzake loopbaanbegeleiding

Uit de evaluaties van de loopbaanbegeleiding vanwege cliënten:

- de begeleiding verliep professioneel: 86% akkoord, 3% eerder akkoord
- de loopbaanconsulent reageerde snel op mijn vragen en was actief betrokken tijdens het hele traject: 71% akkoord, 18% eerder akkoord
- daar waar nodig werden andere partijen bij mijn loopbaantraject betrokken: 37% akkoord, 26% eerder akkoord

Uit de evaluaties van de loopbaanbegeleiding vanwege leidinggevenden:

- de begeleiding verliep professioneel: 71% akkoord, 14% eerder akkoord
- de loopbaanconsulent reageerde snel op mijn vragen en was actief betrokken tijdens het hele traject: 57% akkoord, 29% eerder akkoord
- daar waar nodig werden andere partijen bij mijn loopbaantraject betrokken: 71% 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 2008 initieel
01.05	Allerlei uitgaven ter aanmoediging van de interne arbeidsmobiliteit en rendementscompensatie voor werving van personen met een arbeidshandicap	1.410.000,00
11.04	Wedden, vergoedingen en toelagen aan personen tewerkgesteld in het kader van tewerkstellingsmaatregelen	122.000,00
11.05	Wedden en vergoedingen uitwisselingsprogramma's	176.000,00
12.09	Uitgaven in verband met human resources management en organisatieontwikkeling en reorganisatiestudies	1.478.000,00
41.01	Subsidie aan de vzw Sociale Dienst voor het Vlaams Overheidspersoneel	1.192.000,00
41.03	Dotatie aan de Dienst met Afzonderlijk Beheer voor Overheidspersoneel (activiteiten vorming en kinderopvang).	726.000,00

E.1.2 Eigen werkingskredieten agentschap

Nummer basisallocatie van de begroting van de Vlaamse Gemeenschap	Omschrijving	Begroting 2008 initieel
11.71	Wedden en toelagen IVA overheidspersoneel (inclusief afdeling Personeel Sociale Dienst)	4.604.000,00
12.31	Werkingskredieten informatica IVA Overheidspersoneel (inclusief afdeling Personeel Sociale Dienst)	613.000,00
12.71	Werkingskredieten exclusief informatica IVA Overheidspersoneel. (inclusief afdeling Personeel Sociale Dienst)	746.000,00
74.31	Investeringskredieten informatica IVA Overheidspersoneel (inclusief afdeling Personeel Sociale Dienst)	294.000,00
74.71	Overige investeringsgoederen IVA Overheidspersoneel (inclusief afdeling Personeel Sociale Dienst)	28.000,00

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	50,6%	28	5.582,7
Kenniskruispunt	18,2%	10	2.011
Interne Werking - managementondersteuning	12,7%	7	1.406,5
'Interne' projecten ondernemingsplan	4,5%	2,48	490,5
Professionele ontwikkeling	14%	7,70	1.545,3
Leidinggeven, overleg, zelforganisatie			
Diversen (elders niet toewijsbaar)			
Totaal	100%	55,18	11.036

E.2.2 Overzicht per deelactiviteit

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

Kenniskruispunt	Gerealiseerde mensdagen 2007	Gerealiseerde mensdagen 2008
Projectmatige ontwikkeling van producten, instrumenten en toolkits		
Ten behoeve van het lijnmanagement	335	838,4
Ten behoeve van het beleid	320	
Kenniscentrum voor P&O		
Themawerking	118	70,7
Ad hoc beschikbaarheid voor lijn en P&O'ers	556	Niet apart geregistreerd, bij diversen
Ad hoc beschikbaarheid voor beleid	407	Niet apart geregistreerd, bij diversen
Netwerking	317	216,4
Onderhandelingscomités	180	100
Diverse kenniskruispuntwerking en administratieve ondersteuning	303	785,5
Totaal	2.536	2.011

Interne werking agentschap – interne managementondersteuning	Gerealiseerde mensdagen 2007	Gerealiseerde mensdagen 2008
Secretariaatwerk voor de top-middenkader en medewerkers (niet op kernprocessen)	277,5	306
ICT : verzoeken en helpdesk	134,75	130
Financiën (exclusief contractbeheer en het ondersteunen op de kernprocessen)	222	150
Personeel en Organisatieontwikkeling – stafactiviteiten in ondersteuning van de administrateur-generaal	203,5	200
Fac. Management, logistieke activiteiten, bestellingen, prikklokbeheer, documentatiebeheer...	730,75	560,5
Interne communicatie, voornamelijk via intranet	55,5	60
Totaal	1.624	1.406,5

'Interne' projecten ondernemingsplan	Gerealiseerde mensdagen 2008
Investors in People - intern AgO	185
Schrikkelend Wisselend - op 'schrikkelend' 29 februari 2008 werken bij klanten	112
Beter Anders Werken - intern AgO	18,50
Eerste jaarverslag (inclusief conceptontwikkeling e.d.) /rapportering – communicatie-instrument	75
Projecten Organisatiebeheersing AgO – intern AgO	100
Totaal	490,5

Professionele ontwikkeling	Gerealiseerde mensdagen 2008
Vervolmaken in vakgebied	Niet apart geregistreerd
Wij lezen voor u	Niet apart geregistreerd
Opleidingen	Niet apart geregistreerd
PLOEG - prestatie management	Niet apart geregistreerd
Leidinggeven, overleg, zelforganisatie	Gerealiseerde mensdagen 2008
People management	Niet apart geregistreerd
Operationeel management	Niet apart geregistreerd
Overleg	Niet apart geregistreerd
Zelforganisatie	Niet apart geregistreerd
Procesmanagement	Niet apart geregistreerd
Diversen (niet elders toewijsbaar)	Gerealiseerde mensdagen 2008
Tijdbank – vrijwilligerswerk (na de werkuren) – hier: gebeurlijk overleg tijdens het werk	Niet apart geregistreerd
Teambuilding e.d.	Niet apart geregistreerd
Andere	Niet apart geregistreerd
Totaal	1.545,3

AgO stelt in de beheersovereenkomst volgende tijdsbesteding tegen 2010 voorop:

- 50 procent voor consultancy en vast dienstenaanbod
- 30 procent voor kenniskruispuntwerking
- 20 procent voor de eigen interne werking

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

In 2008 werd een meer verfijnd en veralgemeend tijdsregistratiesysteem ingevoerd dan in 2007 het geval was. Deze verfijnde registratie geeft aan dat i.p.v. de voorziene 15 mensdagen bufferruimte er in de realiteit gemiddeld 28 mensdagen worden besteed aan leren, zelfontwikkeling, professionele ontplooiing, PLOEG, teambuilding, leidinggeven en overleg. De extra dagen worden vooral ingeteerd op de 'kenniskruispunt-

werking', dat slechts aan 18,2 procent van de activiteiten komt i.p.v. de vooropgestelde 30%. Anderzijds kan gesteld worden dat professionele ontwikkeling en overleg heel nauw aansluiten bij de kern van wat de kenniskruispuntwerking juist inhoudt. De afdeling Kenniskruispunt wil vooral kennisuitwisseling binnen de Vlaamse overheid stimuleren. Daarvoor ontwikkelt ze instrumenten, organiseert ze netwerking, verspreidt ze kennis. Maar het is evident dat de eigen medewerkers van AgO zelf ook in voldoende mate aan kennisopbouw moeten kunnen doen, om die daarna ook uit te dragen.

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

Evenmin inbegrepen is het personeel van de afdeling Personeel Sociale Dienst. (24,72 VTE in 2008).

F. VERKLARENDE WOORDENLIJST

- **AgO:** Agentschap voor Overheidspersoneel
- **BBB:** reorganisatie van de Vlaamse administratie: Beter Bestuurlijk Beleid
- **De dertien beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid:**
 - **BZ:** Bestuurszaken
 - **DAR:** Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid
 - **FB:** Financiën en Begroting
 - **IV:** Internationaal Vlaanderen
 - **EWI:** Economie, Wetenschap en Innovatie
 - **OND:** Onderwijs en Vorming
 - **WVG:** Welzijn, Volksgezondheid en Gezin
 - **CJSM:** Cultuur, Jeugd, Sport en Media
 - **WSE:** Werk en Sociale Economie
 - **LV:** Landbouw en Visserij
 - **LNE:** Leefmilieu, Natuur en Energie
 - **MOW:** Mobiliteit en Openbare Werken
 - **ROW:** Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed
- **EAP:** employee assistance program: programma voor het verlenen van psychotherapeutische bijstand
- **EFQM:** EFQM staat voor European Foundation for Quality Management. Deze organisatie werd opgezet door verschillende vooraanstaande Europese bedrijven en ontwikkelde een Europees model voor interne kwaliteitszorg: 'The EFQM Model for Business Excellence'. Het is een instrument in een streven naar uitmuntendheid.
- **IAVA:** Interne Audit van de Vlaamse Administratie
- **Investors in People:** Brits kwaliteitsmodel, in het Nederlands: 'Investeren in mensen'. Het IiP-keurmerk koppelt opleidingsactiviteiten aan de organisatiedoelstellingen.
- **Lijnmanagement:** in het oprichtingsbesluit van het Agentschap voor Overheidspersoneel wordt hiermee bedoeld: de hoofden van de organisatorische entiteiten binnen de Vlaamse overheid die het hiërarchisch en functioneel gezag over het personeel van hun entiteit uitoefenen, met name dus het topkader of de zogenaamde 'N-functies'
- **MD:** mensdagen, aantal dagen dat er effectief aan een project, taak, proces, enz. wordt gewerkt
- **Missie:** de missie zegt wat de organisatie wil zijn of waar ze voor gaat. De missie van het Agentschap voor Overheidspersoneel werd bepaald bij besluit van de Vlaamse Regering van 11 juni 2004. Dit besluit is in werking getreden op 1 april 2006.
- **MOD:** managementondersteunende dienst in elk van de dertien beleidsdomeinen
- **MOVI:** dit is een vrijwillig samenwerkingsverband van ambtenaren van de Vlaamse overheid. De vereniging heeft als belangrijkste doelstelling de kwaliteit van het management te verhogen. Dit gebeurt vooral door de uitbouw van enkele netwerken van experts en door de uitwisseling van kennis en ervaring.
- **N-functies:** topkader van de Vlaamse overheid
- **N-1-functies:** middenkader van de Vlaamse overheid
- **N-2-functies:** lager kader van de Vlaamse overheid
- **OO:** organisatieontwikkeling: het gelijktijdig en in samenhang ontwikkelen van medewerkers en organisatie
- **Personeelsontwikkeling:** processen van vorming, training, opleiding ten behoeve van de personeelsleden
- **PLOEG:** plannen, opvolgen, evalueren, gewaardeerd worden: de prestatie managementcyclus voor medewerkers binnen de Vlaamse administratie
- **P&O:** personeel en organisatie

- **PPP:** proces- en personeelsplanning
- **Prestatiemanagement:** het proces waarin sturing van de organisatie plaatsvindt door het systematisch vaststellen van missie, strategie en doelstellingen van de organisatie, deze vervolgens te vertalen naar alle organisatieniveaus en meetbaar te maken door rapportages van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren om uiteindelijk actie te kunnen ondernemen voor bijsturing van de organisatie
- **Rendementsubsidies:** systeem van rendementsondersteuning voor de nieuwe aanwerving van personen met een arbeidshandicap. Het is een vergelijkbaar systeem met de loonkostsubsidies zoals dit in de private sector bestaat. Het systeem is beperkt tot nieuwe instroom. Het eerste jaar komt de subsidie overeen met 30% van de gemiddelde loonkost per niveau; het tweede is dit 20% en het derde en volgende jaren 15%.
- **RKW:** Rijksdienst voor Kinderbijslag voor Werknemers
- **Vlimpers:** staat voor 'Vlaams Intermodulair Personeelsbeheersysteem' op basis van Oracle software, Vlimpers is aldus het computersysteem dat binnen de Vlaamse administratie wordt gebruikt voor personeelsbeheer.
Nevensystemen:
 - Elvire: loonmotor
 - Cognos: rapporteringstool
- **VTE:** voltijdsequivalent
- **Werk-wijzer:** dienst van Jobpunt Vlaanderen die personeelsleden die wegens functionele of structurele problemen hun job verliezen, begeleidt naar een nieuwe passende functie binnen de Vlaamse overheid

G. Tot slot: personeelsoverzicht 2008

In dit jaarverslag geven we voorbeelden om onze dienstverlening te illustreren. Deze activiteiten, maar ook nog een pak andere zaken evenals de werkzaamheden van de Sociale Dienst konden evenwel maar gerealiseerd worden met medewerking van alle personeelsleden die in 2008 in ons agentschap werkten:

Greet Aernoudt	Rita Dhaenens	Ann Valckenier
Karin Behaegel	Bert Dierck	Hanne Van Asbroeck
Peter Boey	Werner Egels	Veerle Vanbellinghen
Carine Bollen	Mohamed El Omari	Katrien Van Cleynenbreugel
Brunhilde Borms	Joris Elegeert	Patricia Van den Bossche
Wendy Boué	Raymond François	Robert Van Den Bossche
Mireille Brepoels	Els Geebelen	Lien Van Den Broeck
Kristoff Brouwers	Greta Gryson	Barbara Van Den Haute
Els Cammerman	Ann Hendrickx	Nancy Vandenhoven
Goedele Cnapelinckx	Renée Holsters	Herman Van den Langenbergh
Ingrid Coppens	John Keirsbulck	Philippe Van den Spiegel
Marleen Coppens	Sammy Leus	Kurt Vandeputte
Patrick Cordier	Stephan Marchant	Marianne Van De Velde
Frans Cornelis	Luc Merckaert	Ria Van Sant
Joris De Bie	Falke Meyers	Paul Van Keer
Kristel De Boeck	Godelieve Neys	Marcel Van Lerberge
Nicole De Boeck	Martine Noynaert	Steven Van Loo
Jeroen De Bosscher	Miranda Pauwels	Herwig Van Nerum
Ingrid De Braekeleer	Adrienne Pieck	Ingrid Van Vreckem
Ben De Bruyne	Ann Poleunis	Marina Vanwingh
Lutgart Debuel	Ann Prieels	Christine Vereecke
Brigitte De Canne	Els Pype	Kristof Verhoeven
Geert De Coninck	Annie Rakuscek	Kathleen Verhofsté
Veerle Deconinck	Gert Renkin	Sabien Verhulst
Erna De Cremer	Peter Reyniers	Belinda Verspeeten
Eddy Degroot	Hilde Robbeets	Erwin Vloebergh
Jo De Leenheer	Marleen Roggeman	Linda Wouters
Marie-Paule De Leye	Kurt Ryckaert	
Linne De Loof	Angelique Saerens	
Stijn Denys	Freddy Seeuws	
Fredje De Raeve	Nancy Sempels	
Inge De Rook	Gerda Serbruyns	
Dirk De Ruyck	Ivan Smet	
Freija De Smet	Mieke Stappaerts	
Sandra De Taeye	Elena Tchoukova	
Pieter Deturck	Marc Thomas	
Willy Deweirdt	Jan Tobola	



Samenstelling

Vlaamse overheid
Agentschap voor Overheidspersoneel

Verantwoordelijke uitgever

Frans Cornelis
Boudewijnlaan 30 bus 50
1000 Brussel

Concept, coördinatie en eindredactie

Karin Behaegel (AgO)

Layout

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

Fotografie en –coördinatie

Werner Egels (AgO)

Wettelijk Depot

D/2009/3241/140

Druk

Agentschap voor Facilitair Management
Digitale Drukkerij

Agentschap voor Overheidspersoneel

Boudewijnlaan 30 bus 50

1000 Brussel

02 553 50 30

Website: <http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/ago>

