

Jaarverslag 2007

Een doeltreffend partnerschap,
een vruchtbare bestuiving.



AGO

AGENTSCHAP VOOR OVERHEIDSPERSONEEL

Vlaamse overheid





Een doeltreffend partnerschap, een vruchtbare bestuiving.

Het Jaarverslag 2007 van het Agentschap voor Overheidspersoneel (AgO) staat in het teken van partnerschap met het topmanagement van de 13 beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid en hun verantwoordelijken voor Personeel en Organisatie (P&O). Met dit partnerschap streven we tevens een vruchtbare bestuiving na die het geheel van de Vlaamse overheid ten goede komt.

De missie van het agentschap is:

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

Het management van de Vlaamse overheid ondersteunen voor haar personeels- en organisatie-aangelegenheden is als gevolg daarvan dus dé kernopdracht van AgO.

AgO wil daarbij meer en meer een bestuiving tot stand brengen tussen de verschillende Vlaamse beleidsdomeinen. Het agentschap wil daarbij bewerkstelligen dat goede praktijken maar ook tegenvallende ervaringen van de ene tot nut van de andere kunnen dienen. Daartoe heeft het agentschap naast een afdeling Gemeenschappelijk Dienstencentrum P&O die consultancydiensten en een vast aanbod heeft, ook een afdeling Kenniskruispunt. Die wil fungeren als kenniscentrum voor Personeel en Organisatie van de Vlaamse administratie. Iedereen die binnen de Vlaamse overheid een management- en/of P&O-verantwoordelijkheid heeft, kan zijn of haar expertise alleen maar doen toenemen door het delen van die kennis. AgO wil de facilitator zijn om meer ervaringsuitwisseling en kruisbestuiving te bevorderen. Ook dit is samenwerken.

Administrateur-generaal Frans Cornelis ziet 2007 als nuljaar

Woord vooraf



Beste lezer,

Het jaarverslag 2007 van het Agentschap voor Overheidspersoneel (AgO)¹ is het allereerste. Het agentschap is immers pas in april 2006 opgericht, en 2007 was het eerste volledige werkjaar. In feite was dit een 'nuljaar', waarin we in afspraak met onze minister voor Bestuurszaken Geert Bourgeois proefdraaiden met een voorlopige beheersovereenkomst.

Ons agentschap kreeg via zijn oprichtingsbesluit als opdracht de topambtenaren van de Vlaamse overheid te ondersteunen bij de uitwerking van hun eigen personeels- en organisatiebeleid.

Het centrale personeelsbeleid voor de 13 beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid wordt sinds de reorganisatie Beter Bestuurlijk Beleid (BBB) ontwikkeld en ondersteund vanuit het beleidsdomein Bestuurszaken. Het Departement Bestuurszaken werkt daarbij de algemene beleidslijnen uit en het Agentschap voor Overheidspersoneel biedt concrete ondersteuning bij de verdere uitwerking en concretisering van het beleid, ook op maat van de entiteiten. Vanuit zijn praktijkervaring ontwikkelt AgO tevens instrumenten die het overkoepelende personeelsbeleid ten goede kunnen komen.

In 2006-2007 werkte AgO een heel gamma 'P&O-producten' uit. Onze consultants gingen er vervolgens de boer mee op en peilden naar de behoeften van de managers van de Vlaamse overheid. We voerden ook al een eerste tevredenheidsenquête uit bij topmanagement en hun P&O-verantwoordelijken in de 13 beleidsdomeinen. Met stimulerende resultaten.

AgO heeft zich aldus omgevormd tot een adviesbureau dat de lijnmanagers met raad en daad bijstaat voor hun personeels- en organisatiebeleid. Op dat gebied zijn al de eerste mooie resultaten verwezenlijkt: 47 consultancyopdrachten zijn in de loop van 2007 uitgevoerd, tot grote tevredenheid van de opdrachtgevers. Van de 47 projecten heeft AgO 23 projecten volledig autonoom uitgevoerd. 17 projecten werden aangepakt in een partnerschap met externe adviseurs. In 7 projecten beperkte AgO zich tot een makelaarsrol voor externe bureaus. Het agentschap bestreek daarbij een breed spectrum: de bedoeling is immers om bijzonder vraaggestuurd te werken, en in te spelen op de vragen van het management zelf. Onze afdeling Gemeenschappelijk Dienstencentrum P&O biedt naast deze consultancy een vast dienstenaanbod aan, dat niet alleen de managers maar ook alle personeelsleden van de Vlaamse administratie ten goede komt. De bekendste producten voor het gros van de Vlaamse ambtenaren zijn zonder twijfel het open vormingsaanbod, het personeelsbeheers- en loonberekeningssysteem Vlimpers en de kinderopvang tijdens schoolvakanties.

Het agentschap concentreerde zich in 2007 tevens op zijn uitbouw tot kenniscentrum voor het lijnmanagement van de Vlaamse overheid en zijn verantwoordelijken voor het personeels- en organisatiebeleid.

¹ AgO groepeert de vroegere afdelingen HRM, Vorming, het Gemeenschappelijk Dienstencentrum Vlimpers, de Kenniscel Anders Werken, de directoraten-generaal van de administraties Personeelsontwikkeling en Ambtenarenzaken en de Sociale Dienst.

Precies daartoe heeft het agentschap een eigen afdeling Kenniskruispunt, die als kenniscentrum voor personeels- en organisatieontwikkeling van de Vlaamse administratie wil fungeren. Dit Kenniskruispunt zal in de toekomst steeds meer gaan focussen op kennisuitwisseling. Dit is een dienstverlening waar vanuit het lijnmanagement geregeld naar gevraagd wordt.

Via dit woord vooraf wil ik ook alle medewerkers van het agentschap danken voor hun inzet. We evolueren sinds 2006 van een beleidsadministratie naar een zeer klantgerichte en vraaggestuurde organisatie. Dit vergde bergen werk en heel wat aanpassingsvermogen van onze mensen. In het bijzonder wil ik ook de personeelsleden van de afdeling Personeel Sociale Dienst bedanken. De beheersovereenkomst van AgO heeft geen betrekking op de activiteiten van de vzw Sociale Dienst, die overigens ook een eigen jaarverslag heeft. Maar het werk dat de afdeling Personeel Sociale Dienst verzet, is evenzeer een onderdeel van de globale dienstverlening die AgO biedt.

Frans Cornelis
Administrateur-generaal
Agentschap voor Overheidspersoneel

Een ruim aanbod speelt in op vragen van het management

De thema's waar AgO zich in 2007 op toelegde via consultancy en vast dienstenaanbod waren:

- Strategie & Organisatie: missie-visie-oefeningen, processen en organisatiestructuren uittekenen...
- HR Design: het instrument functiefamilies verder introduceren, afbakenen van competentieprofielen...
- Prestatiemanagement: helpen bij het toepassen van het PLOEG-systeem, oefeningen rond strategische en operationele doelstellingen...
- Managementontwikkeling: organiseren van opleidingen, seminaries, visieontwikkeling rond talentmanagement...
- Personeelsontwikkeling: voorzien van een open aanbod, examenvoorbereiding...
- Anders en Duurzaam Werken: trajecten begeleiden en workshops organiseren...
- Diagnose instrumenten: klantenbevragingen, cultuurmetingen, diagnosetools...
- Kwaliteit en integriteit: begeleiden van zelfevaluaties, netwerking...
- Personeelsbeheerssystemen: exploitatie van het Vlimpersysteem...
- Individueel Welzijn: beheer van raamcontracten, kinderopvang voor personeelsleden tijdens de schoolvakanties...

De dienstverlening bestrijkt een heel breed activiteitspectrum. Dat komt doordat AgO vanuit een ondersteunende rol naar het management toe heel vraaggestuurd werkt en inspeelt op vragen die voor hen belangrijk zijn. Via het jaarlijks ondernemingsplan, dat gekoppeld is aan de beheersovereenkomst, worden accenten gelegd.

Inleiding

Bij het Agentschap voor Overheidspersoneel menen we dat we onze dienstverlening het best duidelijk kunnen maken door concrete voorbeelden te geven. Dit jaarverslag heeft niet de pretentie om volledig te zijn over alles wat er in 2007 werd gedaan binnen ons agentschap. We trachten eerder aan de hand van voorbeelden en verhalen van enkele van onze medewerkers en klanten de werking te verduidelijken. Een overzicht van meer cijfers en feiten geven we in de bijlage.

We kiezen voor een aaneenschakeling van interviews met personen die een project getrokken hebben, die instaan voor de dagelijkse werking van een (sub)proces of die getuigen van een goede praktijk.

Veel leesplezier

Karin Behaegel
Staflid-communicatieverantwoordelijke



Inhoud

WOORD VOORAF	4
Administrateur-generaal Frans Cornelis ziet 2007 als nuljaar	4
INLEIDING	7
HOOFDSTUK I	
KENNISKRUISPUNT STIMULEERT BESTUIVING	11
Afdelingshoofd Willy De Weirdt laat instrumentendozen bouwen	12
1. Vernieuwde concepten voor loopbaanexamens.....	14
2. Management verantwoordelijk voor eigen ontwikkeling.....	16
3. Stimuleren van creativiteit en innovatie.....	18
HOOFDSTUK II	
GEMEENSCHAPPELIJK DIENSTENCENTRUM BIEDT CONSULTANCY EN VAST AANBOD	21
Afdelingshoofd Herwig Van Nerum leidt de ‘exploitatie’	22
II.a. CONSULTANCY	25
1. Uitbouw van doelgerichte organisaties op maat.....	26
2. Proces- en personeelsplannen en kwaliteitszorg.....	28
3. Workshops voor invoering van Anders Werken.....	30
II.b. VAST DIENSTENAANBOD	33
1. Vorming en kinderopvang.....	34
2. Aanzetten voor nieuwe visie op personeelsontwikkeling.....	36
3. Ontwikkeling op maat van specifieke groepen.....	38
4. Loopbaanbegeleiding.....	40
5. Coördinatie raamcontracten welzijn op het werk.....	42
6. Klantenbevragingen.....	44
7. Bemiddeling voor stage- en leerwerkplaatsen.....	46
8. Uitbetaling van lonen, toelagen en maaltijdcheques.....	48

HOOFDSTUK III

ENKELE KLANTEN ZELF AAN HET WOORD	51
1. Strategische denkdagen - Agentschap voor Facilitair Management.....	51
2. Meetbare evaluaties - Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen.....	54
3. Personeelsplan - Vlaams Agentschap voor Internationale Samenwerking.....	55
4. Anders Werken - Departement ROW	55
5. Samenwerken rond personeelsbeleid - Departement BZ.....	56

HOOFDSTUK IV

BIJZONDERE OPDRACHTEN VOOR AGO	59
1. Project coachen van medewerkers van de Vlaamse administratie.....	60
2. De Sociale Dienst.....	62
3. Gevolmachtigd onderhandelaar, sociaal bemiddelaar, kwaliteitsbewaker.....	64

HOOFDSTUK V

INTERNE WERKING ZET DE EIGEN ORGANISATIE OP HET GOEDE SPOOR	67
1. Pilotproject 'Investeren in mensen'.....	68
2. AgO's aanspreekpunten voor klanten en medewerkers.....	70
BIJLAGEN	73
A. Het organogram.....	74
B. De activiteiten.....	74
C. De kengetallen.....	75
D. De klanten.....	81
E. De ingezette middelen.....	84
F. Verklarende woordenlijst.....	87



Hoofdstuk I

Kenniskruispunt stimuleert bestuiving.

Management en hun P&O-medewerkers staan voor dezelfde uitdagingen en problemen. Het is niet verstandig om altijd zelf het wiel te willen uitvinden. Dat kan vaak beter collegiaal.

De afdeling Kenniskruispunt wil daarom binnen de Vlaamse overheid een echte bestuiving tot stand brengen voor personeels- en organisatieaangelegenheden. Dat doet ze door onderlinge kennisuitwisseling te stimuleren, bijvoorbeeld door praktijkervaringen bekend te helpen maken. Het kenniskruispunt organiseert daarvoor netwerkbijeenkomsten en stelt goede praktijken voor op websites.

Maar de afdeling werkt ook zelf directe oplossingen en instrumenten uit ten behoeve van de hele Vlaamse overheid. Het is immers belangrijk dat alle opgedane en uitgewisselde kennis daadwerkelijk kan worden toegepast en het geheel zoveel mogelijk ten goede komt.

In het hoofdstuk van het jaarverslag komen enkele duidelijke voorbeelden uit 2007 naar voren die de werking van de afdeling Kenniskruispunt concretiseren en verduidelijken.



‘Er moet uitwisseling van kennis en ervaring in alle richtingen zijn’

Afdelingshoofd Willy De Weirdt laat instrumentendozen bouwen.

De afdeling Kenniskruispunt is de ‘backoffice’ van het agentschap, die de instrumenten ontwikkelt waarmee de diverse entiteiten aan de slag kunnen. In 2008 wil afdelingshoofd Willy De Weirdt nog meer een kruisbestuiving tot stand brengen binnen de Vlaamse overheid.

Hoe moet dit eigenlijk, een P&O-kenniskruispunt binnen AgO en één binnen het Departement Bestuurszaken?

Dat is natuurlijk niet de bedoeling. Met ons ‘kenniskruispunt’ wordt net aangegeven dat er vlotte uitwisseling van kennis en ervaring in alle richtingen moet zijn. Zodat iedereen kan leren uit de expertise en de ervaring van anderen.

En bij onze consultants die aan P&O-managementondersteuning doen, zit al behoorlijk wat expertise. Theoretische kennis, maar vooral ook over de praktijk, of en hoe iets werkt binnen de Vlaamse overheid. AgO als kenniskruispunt is eigenlijk hetzelfde als AgO als consultancybedrijf, het is alleen maar vanuit een ander perspectief bekeken.

Geef eens een paar voorbeelden van de wisselwerking tussen ‘kenniskruispunt’ en ‘consultancy’ binnen AgO?

In feite is het kenniskruispunt de ‘back office’ waar de ontwikkeling gebeurt en het consultancygebeuren en vast dienstenaanbod de ‘front office’ met de ‘producten’ naar de klant toe. De twee afdelingen, Kenniskruispunt P&O en Gemeenschappelijk Dienstencentrum P&O, vloeien dus in elkaar.

Je moet het zo zien. Alvorens op een nieuw terrein

managementondersteuning op te kunnen nemen, moeten we ons huiswerk doen. We leren daarvoor zelf veel, via interne en externe netwerking, soms van externe adviseurs. En als we een paar projecten achter de rug hebben, trekken we daar voor onszelf de lessen uit. We maken dan een ‘instrumentendoos’, waarin we onze ervaringen en instrumenten bundelen. In 2007 maakten we onze eerste ‘instrumentendozen’, rond de begeleiding van ‘missie-visie’-trajecten en rond de begeleiding van integriteitsprojecten. Een paar voorbeelden voor 2008: vrij vroeg in het jaar moeten ontwikkelprojecten rond proces- en personeelsplanning, en rond de introductie van telewerken, afgerond worden. Voor het consultancywerk bij de klanten-managers worden deze instrumentendozen dan uiteraard gehanteerd.

En is er ook een link met het beleid?

Een gedeelte van de ontwikkelprojecten die het kenniskruispunt opneemt, is niet voor onze eigen consultancy of voor ons vast dienstenaanbod, maar heeft een meer beleidsmatige finaliteit. Het gaat dan over grote beleidsuitvoeringprojecten zoals de ontwikkeling van generieke testen of het opzetten en uitvoeren van een communicatiestrategie rond leeftijdsbewust personeelsbeleid. Maar we deden ook onze duit in het zakje bij de start van de beleidsprojecten rond ‘functieweging’, ‘de n-2’, ‘expertenregeling’, enz.

Waar lag verder het accent in 2007?

In 2007 heeft AgO als kenniskruispunt zich bewust een beetje op de vlakte gehouden. Het was vooral belangrijk om onze managementconsultancy goed van de grond te krijgen en zoveel mogelijk kennis en energie voor de 'front office' vrij te houden. Dat is beter gelukt dan we zelf aanvankelijk geloofden.

Wat brengt 2008?

Zoals het er nu naar uitziet, mag AgO's kenniskruispuntwerking een beetje meer uit de verf komen. Nieuwe websites, waar onze klanten meteen al zoveel mogelijk informatie vinden, staan hoog op de agenda. De bedoeling is om op deze websites praktijken uit de hele Vlaamse overheid voor te stellen, zodat een ander ervan kan leren en men elkaar kan inspireren.

We willen ook absoluut dat ons instrumentarium eenzelfde verhaal brengt als de actuele zaken die de overheidsmanagers bezig houden: 'effectiviteit en efficiëntie' en 'organisatiebeheersing', in vele schakeringen natuurlijk. Daarnaast zal er ook nog heel wat werk en budget gaan naar de ontwikkeling van generieke selectietesten voor het werven van ambtenaren. Daarmee hopen we een belangrijke impuls te geven aan de beleving van de centrale waarden van de Vlaamse overheid, de vier waardegebonden competenties voortdurend verbeteren, samenwerking, klantgerichtheid en betrouwbaarheid.

Contact:

willy.deweirdt@bz.vlaanderen.be; afdelingshoofd-procesmanager Kenniskruispunt P&O

'In 2007 heeft AgO als kenniskruispunt zich bewust een beetje op de vlakte gehouden. Het was vooral belangrijk om onze managementconsultancy goed van de grond te krijgen en zoveel mogelijk kennis en energie voor de 'front office' vrij te houden.'

Netwerking cruciaal voor vergaren van kennis.

Deens voorbeeld inspireert.

AgO organiseerde in 2007 een dertigtal netwerkactiviteiten voor het management en de P&O'ers van de Vlaamse overheid. Daarnaast netwerkten de eigen medewerkers ook internationaal, vooral met medewerkers van de Rijksoverheid Nederland, het Nederlands organisatieadviesbureau Twynstra Gudde en het Ierse Institute of Public Administration.

Samen met het Departement Bestuurszaken organiseerde AgO voor 8 topambtenaren ook een studiereis naar Denemarken rond het thema kwaliteit. Er was een dubbele focus: modernisering van de Deense overheid en kwaliteitsmanagement, meer bepaald het kwaliteitsmodel CAF.

Wat kunnen de Denen ons leren?

Patricia Van den Bossche: De 'kwaliteitshervorming' waar de Deense overheid voor staat, is geen oefening in de rand, maar een thema dat zowel politiek, parlement, medewerkers, burgers, gebruikers, instellingen én de media bezighoudt. Er wordt gewerkt aan een breed politiek en maatschappelijk draagvlak voor kwaliteitszorg, niet als een doel op zich, maar om bepaalde beleidseffecten in de Deense samenleving tot stand te brengen. Het Deense voorbeeld kan inspiratie bieden in de huidige discussies rond de efficiëntie van de Vlaamse overheid.

Een ander inspirerend voorbeeld voor de eigen werking is het verhaal van de 'code of conduct', de eigen gedragscode. Deze code is ontstaan uit een behoefte van leidinggevendenden uit de Deense publieke sector om te definiëren wat goed leiderschap nu juist betekent en om te komen tot een soort gemeenschappelijke taal. De code is eigendom van de leidend ambtenaren en niet van de politiek. De politiek heeft de uitgangspunten wel aanvaard. Het geeft duidelijk de onafhankelijke positie aan van de leidend ambtenaren ten opzichte van het geheel en ten aanzien van de politici.

Komen er nog dergelijke initiatieven?

Patricia Van den Bossche: Deze formule van 'benchlearning', leren door te kijken hoe een andere organisatie in je branche het aanpakt, met een groep topmanagers uit de Vlaamse overheid werd positief geëvalueerd door de deelnemers. Het verruimt het beleidsperspectief en is bovendien een uitstekende gelegenheid om onder topambtenaren op een meer informele manier ervaringen uit te wisselen.



1. Veerle Deconinck helpt de examens omvormen.

‘Ambtenaar getest in concrete situatie’

Het Kenniskruispunt vervulde in 2007 een trekkersrol in de ontwikkeling van nieuwe concepten voor de organisatie van examens. Diverse vernieuwingen stonden op het programma. Veerle Deconinck maakt deel uit van dit team.

Voor de voorbereiding op loopbaanexamens en generieke proeven werd voor het eerst een ‘leer-website’ gebruikt?

In het geval van de loopbaanexamens niveau A voor de extern verzelfstandigde agentschappen aangesloten bij MOVI (het netwerk voor management in de Vlaamse overheid), zetten we een website op in Sharepoint. Deze site was enkel toegankelijk voor deelnemers, lesgevers en P&O’ers. De site was een aanvulling op de voorbereiding die werd georganiseerd voor het studeren van de vakken geschiedenis, recht en overheidsmanagement en werd heel intensief bezocht door de deelnemers. Ze stelden vragen, discussieerden en gaven elkaar advies.

De website zou als leermiddel nog beter werken als ook de lesgevers hieraan actief meewerken.

Een tweede initiatief betreft de website www.ikgroeiinmijnjob.be?

Deze website bereidt contractuelen uit de Vlaamse overheid maar ook externe deelnemers voor op het afleggen van de nieuwe generieke selectieproeven. Maar de website is zeker meer dan dat. De vele concrete tips helpen medewerkers om zich actief op waardegebonden en andere competenties toe te leggen en ze zo te ontwikkelen.

Wat is het opzet van de nieuwe generieke proeven?

De proeven zijn eigenlijk het gevolg van opeenvolgende voorstellen binnen het sectoraal akkoord om goedpresterende contractuelen te kunnen regulariseren als statutair ambtenaar. De eerste voorstellen werden door de Raad van State afgewezen omdat het gelijkheidsbeginsel zou worden geschonden. Het huidige voorstel van generieke proeven is eigenlijk een eerste proef binnen een wervingsexamen, dat tevens voor buitenstaanders toegankelijk is.

Mensen die hierin slagen hebben een levenslange vrijstelling voor de generieke eerste proef.

Ik hoorde dat de generieke proeven totaal verschillend zijn van de vroegere examens?

Inderdaad, het gaat om situationele testen met betrekking tot de waardegebonden competenties van de Vlaamse Overheid. Het kenniskruispunt van AgO ontwikkelde de testen samen met professoren uit Gent en Leuven, meer bepaald met specialisten inzake testontwikkeling uit Vlaanderen en specialisten multimediale ondersteuning uit Nederland. Er was ook een stuurgroep waarin, naast de hiervoor genoemde experts, zowel het Departement

Bestuurszaken, AgO, Jobpunt en Selor als vertegenwoordigers van de entiteiten zetelden.

Situationele testen vertrekken vanuit de schets van een reële situatie, om van daaruit verschillende mogelijke acties voor te stellen. De kandidaat moet dan aangeven welke reactie meer of minder gepast is als ambtenaar in een bepaalde situatie.

Hoe werden de concrete situaties bepaald?

De situaties hebben betrekking op zogenaamde zogenaamde 'kritische' incidenten waarbij het verschil tussen aangepast en niet aangepast gedrag naar voor komt.

De situaties werden gehaald uit workshops 'kritische incidenten' met leidinggevendenden van personeelsleden van niveau C en D. Deze workshops vonden plaats in augustus en september.

Zal iedereen die slaagt vast benoemd worden?

Eigenlijk niet, de generieke proeven zijn slechts een eerste test. Er moeten eerst en vooral vacatures zijn. Voor deze vacatures worden dan nog specifieke proeven georganiseerd binnen de entiteiten. Die kunnen dan inhoud en methodiek bepalen.

Hoe zit het met de voorbereiding voor de generieke selectietesten?

Naast het opzetten van de website www.ikgroeiinmijnjob.be organiseerde AgO workshops voor personeelsverantwoordelijken met een voorstel van aanpak. Ze kregen een powerpointvoorstelling met info, zodat zij binnen hun entiteit informatiesessies konden organiseren met het materiaal. P&O'ers ontvingen tevens een DVD met humoristische uitvergroete scènes uit het ambtenarenleven zoals-het-soms-is-maar-eigenlijk-niet-kan. De bedoeling was de interactiviteit van de sessies te bevorderen.

Wordt slagen moeilijker of gemakkelijker?

Het wordt vooral anders, niet moeilijker of makkelijker

Mensen met ervaring binnen de Vlaamse overheid hebben wel een voetje voor op externe deelnemers aan het examen. Door hun ervaring moeten zij immers beter kunnen inschatten wat van een ambtenaar wordt verwacht inzake de competenties voortdurend verbeteren, klantvriendelijkheid, samenwerken, betrouwbaarheid, nauwgezetheid en plannen.

Het eerste examen is voor niveau C. Zullen ook contractuelen van andere niveaus dergelijke proeven kunnen afleggen?

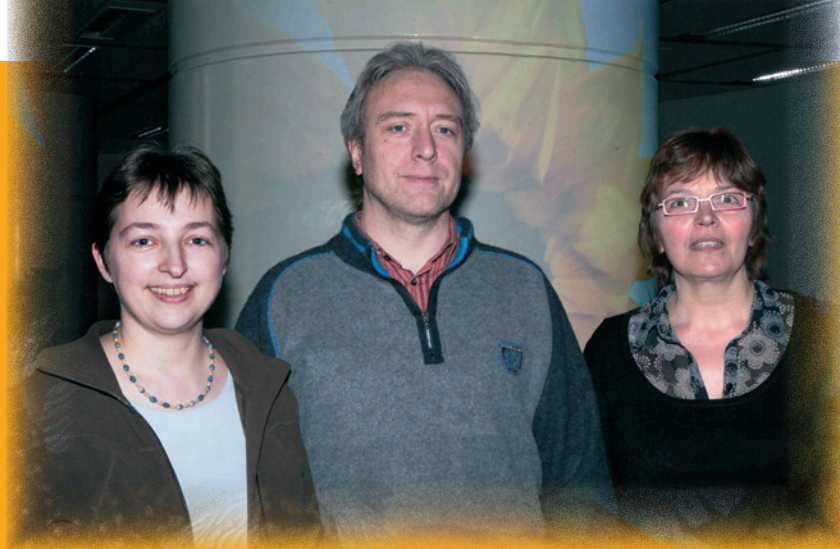
Ja, Na niveau C volgen niveau D, niveau B, niveau A1 en niveau A2. Iedere contractueel krijgt tweemaal de kans om aan het examen deel te nemen. Wie de eerste keer niet slaagt, kan zich voor het tweede examen extra voorbereiden. Het gaat in het totaal over 10 examens.

Hoe gaan de examens in de toekomst evolueren?

AgO is voorstander om alle examens, ook loopbaanexamens dichter bij het-werk-zoals-het is te brengen. Minder theoretische vakken en quizvragen (ook bijvoorbeeld voor loopbaanexamens naar niveau A), maar eerder cases, postbakoefeningen of aangepaste situationele testen die dicht bij de werksituatie in de Vlaamse overheid staan.

Contact:

veerle.deconinck@bz.vlaanderen.be;
consultant personeelsontwikkeling



2. Patricia Van den Bossche en haar team staan in voor vorming kaderleden.

‘Management verantwoordelijk voor eigen ontwikkeling’

In 2007 werd onder impuls van het Kenniskruispunt ook met managementontwikkeling een nieuwe weg ingeslagen. Patricia Van den Bossche (rechts) en haar team stimuleren het top- en middenkader om zelf verantwoordelijkheid op te nemen voor de eigen ontwikkeling.

Hoe zit het met het ‘managementontwikkelprogramma’ van AgO?

Pieter Deturck en Patricia Van den Bossche: 2007 was een overgangsjaar. AgO wil de inhoud van het managementontwikkelprogramma niet alleen bepalen, maar in overleg met de doelgroep. Er werd een stuurgroep managementontwikkeling opgericht met top- en middenkader die het managementontwikkelprogramma mee vorm moet geven. Intussen bleven een aantal vertrouwde elementen natuurlijk overeind: seminars voor top- en middenkamer, netwerkcafés en trainingen.

Wat organiseerde AgO in 2007 zoal voor het top- en middenkader?

Pieter Deturck en Patricia Van den Bossche: In 2007 legden 2 grote projecten beslag op het grootste gedeelte van de tijd: de procedure voor het testen van generieke competenties voor toekomstig middenkader (de zogenaamde n-1-procedure) en de organisatie van het congres voor het middenkader: ‘Verantwoordelijkheid nemen, Verantwoordelijkheid geven’. Daarnaast organiseerde AgO samen met het Departement Bestuurszaken een studiereis voor topambtenaren naar Denemarken, en een miniseminarie voor het topmanagement in het kader van de voorbereiding van het sectoraal akkoord. En verder

vonden de ‘lopende activiteiten’ plaats, zoals netwerkcafés waar overheidsmanagers kunnen komen luisteren naar lezingen rond managementthema’s en achteraf met hun collega-overheidsmanagers van gedachten kunnen wisselen tijdens de aangeboden drink.

Hoe zit het met de deelnemers aan deze activiteiten?

Pieter Deturck en Patricia Van den Bossche: Managementontwikkeling is een huis met veel kamers. Over ‘de deelnemers’ algemeen valt dus weinig zinnigs te zeggen. Per activiteit kan het zeer verschillend zijn. Met het congres voor het middenkader hebben we bijna 40 procent van de doelgroep bereikt. Dat is op zich geen slecht resultaat. Als dit cijfer opgesplitst wordt per entiteit, krijg je een heel ander beeld. Dan wordt duidelijk dat een aantal grote extern verzelfstandigde agentschappen zo goed als niet bereikt werden.

Hetzelfde geldt voor de netwerkcafés. Het aantal deelnemers steeg in 2007, maar het aantal leden van het topkader dat deelneemt, blijft eerder beperkt.

Het blijft een permanente zorg om de doelgroep duidelijk te kunnen omlijnen, zodat we na afloop ook kunnen nagaan in hoeverre we de doelgroep bereikt hebben.

In welke mate wordt tegemoet gekomen aan noden en wensen?

Pieter Deturck en Patricia Van den Bossche: Een manier om aan de noden tegemoet te komen, is om het eigenaarschap volledig bij de doelgroep te leggen. Dat is ook wat gebeurd is in 2007. De inhoud van het congres werd samen met de doelgroep scherper afgelijnd tijdens ontbijtsessies. De stuurgroep managementontwikkeling werkte mee aan een visie op managementontwikkeling en talentmanagement. De voorzet rond talentmanagement heeft minister Bourgeois overgenomen en versterkt. Het is een element van zijn beleidsbrief 2008. Ook het college van ambtenaren-generaal (CAG) heeft talentmanagement met stip naar voor geschoven als een prioriteit.

Het eigenaarschap van de netwerkcafés wordt voortaan eveneens door het management zelf opgenomen: voor elk netwerkcafé is een ander lid van het topkader gastheer of gastvrouw. Dat is niet alleen om de honneurs waar te nemen, de gastheren bepalen zelf het thema en de sprekers. Ze doen dat uiteraard met de noden van hun collega's uit top- en middenkader in het achterhoofd.

Wat worden in 2008 de belangrijkste activiteiten?

Patricia Van den Bossche: 2008 moet het jaar worden waarin we stappen zetten naar talentmanagement. De visienota hieromtrent werd geschreven in nauwe samenwerking tussen het departement, Jobpunt en AgO. Eens deze visie aangenomen is, moet ze natuurlijk ook gerealiseerd worden. En dat kan niet in een keer. Verschillende pilootprojecten moeten helpen om ervaring op te doen, de visie te toetsen aan de realiteit en waar nodig, instrumenten te ontwikkelen. Het is nog te vroeg om al concreet zicht te hebben op de inhoud van deze pilootprojecten. Wat wel duidelijk is, is dat ze van zeer uiteenlopende aard kunnen zijn: opstarten van een talentcomité, competentieontwikkeling, leernetwerken, enzovoort.

Contact:

patricia.vandenbossche@bz.vlaanderen;
verantwoordelijk voor managementontwikkeling
patrick.cordier@bz.vlaanderen.be;
mireille.brepeels@bz.vlaanderen.be;
teamleden managementontwikkeling

Seminarie middenkader praktisch uitgewerkt

AgO organiseerde in oktober het twee dagen durende seminarie voor het middenkader.

Wat komt er allemaal kijken bij zo'n praktische organisatie?

Mireille Brepeels/Patrick Cordier: Het zoeken van een locatie met mogelijkheden voor hotelovernachting en zalen is het eerste. En...daarna begint het pas. Ons 'to do'-lijstje is lang en als volgt:

- reis van de sprekers organiseren
- overnachting en hotels boeken
- databank doelpubliek samenstellen
- mailings doen naar doelpubliek (uitnodiging, herinnering, praktische info)
- inschrijvingen verwerken in databank
- communicatie: folder, logo, website realiseren
- presentaties van de sprekers opvragen, nakijken en aanpassen
- draaiboek opstellen en continu verder uitwerken
- catering uitwerken
- ceremoniemeester contacteren
- deelnemersmappen kiezen, laten drukken, enz.
- relatiegeschenk zoeken
- badges ontwerpen
- overleg m.b.t. hotel: opbouw zalen en praktische uitwerking event
- ondersteunende personeelsleden zoeken, taken bepalen en briefen
- dag voordien aanwezig zijn voor opbouw, overlopen van draaiboek met alle betrokkenen
- avondprogramma uitwerken
- budgetplan opmaken en opvolgen
- evalueren
- facturen nakijken en in betaling stellen

Om alles georganiseerd te krijgen, zijn vooral de volgende zaken belangrijk: voldoende overleg in het team, duidelijke communicatie naar de deelnemers toe, een goed actieplan en een budgetplan.

Hoeveel tijd kruipt er in een dergelijke organisatie?

Mireille Brepeels/Patrick Cordier: Te veel! En altijd zijn er onverwachte zaken.



3. Linda Wouters promoot innovatie binnen de Vlaamse overheid.

‘Kansen geven aan creativiteit’

Innovatie en creativiteit zijn, ook voor ons als overheid, belangrijk om klaar te zijn voor de kansen en uitdagingen van morgen en overmorgen. AgO stimuleerde in 2007 een cultuur van open innovatie, want bestuiving van ideeën maakt vooruitgang mogelijk.

Linda Wouters vervult hier een trekkersrol.

Vanuit de Vlaamse overheid lopen verschillende initiatieven om innovatie in Vlaanderen te stimuleren. Ook in de eigen werking van de Vlaamse overheid hebben creativiteit en innovatie hun plaats?

Inderdaad, op 12 februari 2007 vond in het Vlaams Parlement het eerste Innovatiefestival plaats onder de noemer ‘Tonen, belonen en inspireren’. Bij die gelegenheid werd SPITS 2007 uitgereikt. Dat is de Innovatieprijs voor de Vlaamse overheid die in het leven geroepen werd door minister Geert Bourgeois, Vlaams minister bevoegd voor Bestuurszaken. AgO stond in voor de concrete uitwerking en organisatie van dit alles.

Wat is de opzet van de Innovatieprijs Spits?

We willen vooral bijdragen aan het versterken van een innovatief klimaat, waarin het ondernemerschap bij de werknemers ten volle kansen krijgt. Eind september 2006 organiseerde AgO al een studienamiddag bij wijze van blik-opener: ‘Innoveren ... ook in de Vlaamse overheid?’ Een innovatieve administratie hoeft immers geen contradictio in terminis te zijn.

Het komt er op aan een omgeving te creëren waarin

creativiteit van medewerkers alle kansen krijgt. Het invoeren van een innovatieprijs biedt de mogelijkheid om concrete en zichtbare realisaties van collega's binnen de ruime Vlaamse overheid onder de aandacht te brengen. De impact van een dergelijke prijs mag natuurlijk niet overschat worden, hij funktioneert eerder als ‘ijsbreker’.

Hoe verliep Spits 2007?

Innovatieve praktijken zagen wij als ‘elke vernieuwing of verbetering aan een product, dienst of proces, die wordt doorgevoerd in onze organisatie en die de bestaande systemen, regels of gewoonten naar een hoger niveau tilt.’

Tijdens de innovatie-blikopener lanceerde minister Bourgeois een oproep om innovatieve praktijken bekend te maken.

We wilden de drempel voor deelname zo laag mogelijk houden, en zeker zelf geen aanleiding geven tot een zwaar administratief proces. Uiteindelijk stelden zich 37 projecten kandidaat, verspreid over 9 verschillende beleidsdomeinen en de administratie van het Vlaams Parlement. Voor het verzamelen van meer diepgaande informatie deden we een plaatsbezoek. Dat gebeurde bij 14 geselecteerde projecten. Na de plaatsbezoeken kregen de deelnemende teams nog de gelegenheid om hun project voor te stellen aan de Commissie Innovatie.

De keuze van deze Commissie viel uiteindelijk op drie projecten. De Vlaamse Landmaatschappij en het Agentschap voor Landbouw en Visserij kregen samen de prijs voor het realiseren van een elektronisch loket voor landbouwers dat verder bouwde op hun gemeenschappelijk project rond een eenmalige perceelsaangifte. Kind en Gezin, en meer specifiek het regioteam Dilsen-Stokkem, viel in de prijzen met de borstvoedingsadvieslijn. Het Agentschap voor Onderwijsdiensten kreeg een prijs voor het project dat de automatische verwerking mogelijk maakt van inschrijvingsgegevens voor +18-jarige scholieren en studenten voor het recht op kinderbijslag. De drie winnaars ontvingen een trofee. Deze trofee werd ontworpen door twee studenten van de West-Vlaamse Hogeschool, afdeling Productontwerp. Elke winnaar ontving ook een cheque ter waarde van 2.500 euro, te besteden aan een teamactiviteit naar keuze.

Verliezers zijn er overigens niet. Alle projecten worden voorgesteld in de brochure 'Innovatieve projecten binnen de Vlaamse overheid. Een bloemlezing'. Zo zijn ze weer een inspiratiebron voor anderen. Geïnteresseerden kunnen deze brochure overigens nog altijd bij AgO bekomen.

Komt er een vervolg?

Door SPITS 2007 kwamen er heel wat innovatieve praktijken boven water. Wat echt bij blijft is vooral het enthousiasme waarmee de deelnemers gingen voor hun projecten. Er bestaat behoorlijk wat creativiteit binnen de organisatie en dat is een zeer bevestigende vaststelling.

Op alle niveaus verder ruimte creëren voor innovatie en creativiteit is de centrale boodschap voor de toekomst. Vanuit AgO doen we dat in 2008 door het organiseren van een Creativiteitsweek van 21 tot 25 april 2008. We moeten de capaciteiten die in de organisatie aanwezig zijn maximaal benutten om te blijven werken aan een betere dienstverlening of interne werking. Want daar doen we het ten slotte voor.

En in ieder geval organiseren we in 2009 een volgende editie van SPITS.

Contact:

linda.wouters@bz.vlaanderen.be;
verantwoordelijk voor innovatie-initiatieven

Wissel-leren is over het muurtje kijken

Projecten belonen waarbij de medewerkers over het muurtje kijken. Daarvoor werd in 2007 het Wissel-leren-programma boven de doopvont gehouden. Bedoeling is te stimuleren dat de eigen organisatieblindheid wordt weggewerkt en dat ervaringen met anderen worden gedeeld.

Hoe zit het programma precies in mekaar?

Stephan Marchant: Het programma subsidieert meer bepaald uitwisselingsprojecten waarbij de focus ligt op innovatie. Het kan gaan om zowel initiatieven die al lopen of die nog op stapel staan. Elke leidend ambtenaar die aan innovatie doet of wil doen, en daarbij 'over het muurtje' van de eigen organisatie kijkt, kan een projectsubsidie aanvragen.

Wat waren de resultaten bij de start in 2007?

Stephan Marchant: Voor Wissel-leren 2007 werden er 36 projectvoorstellen ingediend, afkomstig uit 20 verschillende entiteiten. Na screening door de jury werden er effectief 18 projectsubsidies toegekend. De projecten waren heel divers. Volgende zaken zaten er ondermeer tussen: een internationale benchmarking rond de erkenning van diploma's, een praktijkervaring in een grote kunstinstelling op het vlak van management, een gestructureerde supervisie en uitwisseling rond casussen kindermishandeling, praktijkervaringstages in de landbouwsector.

De deelnemers gaven aan dat het project Wissel-leren een echte stimulans betekende voor de realisatie van hun projecten 'op de werkvloer'. De toekenning van het subsidiebedrag zorgde voor een stimulerende werking om de ideeën ook echt te gaan realiseren en intern bespreekbaar te maken. Ook verbeterde de interne samenwerking binnen de entiteit dankzij het project. Verder haalden de deelnemers er individueel veel voldoening uit. We stellen dus vast dat het beoogde doel werd bereikt, namelijk individuele competentieontwikkeling én organisatieontwikkeling.

En wat nu?

Stephan Marchant: In 2008 is er een nieuwe oproep voor Wissel-leren. We houden hierbij rekening met een aantal leerpunten van de editie 2007.

Contact:

stephan.marchant@bz.vlaanderen.be



Hoofdstuk II

Gemeenschappelijk Dienstencentrum biedt consultancy en vast aanbod.

AgO is een adviesbureau dat de lijnmanagers met raad en daad bijstaat voor hun personeels- en organisatiebeleid. Onze consultants worden in de hele Vlaamse overheid ingezet om te adviseren over managementkeuzes.

Daarnaast is er een vast aanbod aan producten, diensten en raamcontracten waarop kan worden afgenomen.

In het hoofdstuk 'Gemeenschappelijk Dienstencentrum' van dit jaarverslag komen enkele van onze consultants aan het woord over hoe ze 'partnerschap' in de praktijk brengen. Wat het vast dienstenaanbod betreft, wordt een blik geboden achter de schermen van het secretariaat dat de vormings- en kinderopvangactiviteiten organiseert en staan een aantal van onze producten, diensten en raamcontracten in de kijker.



Afdelingshoofd Herwig Van Nerum leidt de 'exploitatie'.

'Wij moeten onze klanten verdienen'

AgO moest als gevolg van BBB van een veeleer beleidsbepalende naar een dienstverlenende rol overschakelen. Een vast dienstenaanbod was er ook al voor de reorganisatie, bijvoorbeeld de organisatie van het open vormingsaanbod. Maar de omslag om echt vraaggestuurd te gaan werken was toch groot. AgO moest namelijk een consultancybureau worden dat adviseurs in de organisatie kon uitzenden, zegt afdelingshoofd Herwig Van Nerum van het Gemeenschappelijk Dienstencentrum Personeel en Organisatie (P&O).

Waarom zou een lijnmanager beroep doen op AgO? Wat heeft het agentschap te bieden als intern adviesbureau voor Personeel en Organisatie (P&O)?

Niemand is verplicht om bij AgO ten rade te komen. Ik vind dat een heel belangrijke boodschap. Wij moeten onze klanten verdienen. AgO heeft zeker een aantal troefkaarten. Wij kennen de Vlaamse overheid. Wij hebben door de jaren expertise opgebouwd over alle facetten van het personeelsbeleid. En wij werken ons snel in op het terrein van organisatieontwikkeling. Wij beschikken over gedreven medewerkers die gretig zijn om op de vloer te komen in andere organisaties en daar een bijdrage te leveren die iets betekent voor onze klant. Wij kennen ook de markt van de externe consultants. Wij sluiten contracten met geschikte consultants zodat wij hen kunnen inschakelen voor onze klant. Projectmatig werken wordt steeds belangrijker voor ons. Het betekent binnen afgesproken tijdslijnen en budgetten afgesproken resultaten bereiken.

Welke resultaten kan AgO voorleggen? Hoeveel projecten heeft AgO al uitgevoerd voor interne klanten in de Vlaamse overheid?

In 2006 hebben wij 19 projecten opgestart in 12 van de 13 beleidsdomeinen. De spreiding over de Vlaamse overheid was meteen goed, een beetje tot onze verrassing eigenlijk. In 2007 heeft AgO 47 projecten in de steigers gezet voor 32 agentschappen of departementen van de Vlaamse overheid. Er werden projecten begeleid in de 13 beleidsdomeinen. Dat is een zeer behoorlijke groei. Hierin zijn niet begrepen de 21 klantentevredenheidsonderzoeken op vraag die werden uitgevoerd door een extern bureau onder contract bij AgO. Er is wel degelijk vraag naar onze dienstverlening. In 10 klantorganisaties voerden wij vorig jaar meer dan één project uit. Dat bewijst dat onze dienstverlening meerwaarde biedt.

Heeft AgO voldoende capaciteit en expertise in huis? Het agentschap werd toch pas recent opgestart? Wordt door de ruime hoeveelheid thema's niet teveel hooi op de vork genomen? Ten slotte is de equipe relatief beperkt.

Deze vraag wordt ons regelmatig gesteld door leidend ambtenaren. Dat is begrijpelijk. AgO heeft expertise in huis op alle domeinen die in onze dienstencatalogus zijn opgenomen. (zie: <http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/ago/consultancy.htm>).

Deze expertise gaat wel niet voor elk domein even diep. Dat is soms een bewuste keuze. Een klassieke teambuilding vergt een doorgedreven kennis van groepsdynamiek en groepstechnieken. AgO acht het op dit ogenblik niet opportuun en efficiënt om deze vakkennis zelf te ontwikkelen. Op andere domeinen, bijvoorbeeld voor het instrument functiefamilies, neemt AgO alle ondersteuningsvragen volledig zelf op. Voortdurend alle capaciteit in huis hebben om te kunnen inspelen op de fluctuerende vraag van de klant op alle domeinen van ons aanbod is echter niet haalbaar. Wij huren externen in om aanvullende expertise en capaciteit te kunnen inschakelen.

Wij doen dit wel onder bepaalde voorwaarden. Externen moeten bereid zijn om in partnerschap te werken met AgO-consultants. Vaak voeren AgO-adviseurs en externen samen een project uit. Wanneer de externe consultant een specifieke expertise bezit, kan onze adviseur al doende heel wat opsteken van de externe. AgO neemt in projecten steeds de eindverantwoordelijkheid op voor het project en bewaakt het belang van de klant. Externe consultants moeten bereid zijn om zich daarop te laten aansturen en moeten openstaan voor kennisdeling en samenwerking op basis van gelijkwaardigheid met AgO-adviseurs.

Wat is de kostprijs?

De diensten van de AgO-adviseurs zijn momenteel gratis. Externe adviseurs worden ingeschakeld tegen marktprijzen. Wij sluiten daarvoor contracten met hen af. Oorspronkelijk werden de externen door AgO gefinancierd. AgO beschikt daarvoor over een budget van ongeveer 610.000 euro op zijn kredieten. In de loop van 2007 werd duidelijk dat dit bedrag niet volstaat om de inzet van externen voor alle projectvragen te bekostigen. De ondersteuning door externen is daarom vanaf 2008 betalend voor de klant. Voor bepaalde ondersteuningsvragen die nauw aansluiten bij beleidsaccenten van de minister van Bestuurszaken zal cofinanciering door AgO mogelijk zijn, op voorwaarde dat AgO actief betrokken is bij het project.

Is de klant tevreden over onze consultancy?

Wij laten de klant voor elk project een evaluatieformulier over onze dienstverlening invullen. Niet elke klant is tevreden. Niet alles loopt perfect. Wij werken nog maar anderhalf jaar als intern adviesbureau. Er is ongetwijfeld ruimte voor verbetering, maar de meeste projecten worden door onze klanten goed tot zelfs zeer goed geëvalueerd.

Het vast dienstenaanbod van AgO is eveneens behoorlijk divers?

Ja, voor een deel van ons vast dienstenaanbod zijn niet alleen de managers en hun P&O-verantwoordelijken onze klanten, maar ook de personeelsleden van de Vlaamse overheid.

Zo hebben we voor alle personeelsleden een open vormingsaanbod, op vraag bieden we loopbaanadvies en -begeleiding, kinderopvang tijdens de schoolvakanties in 8 verschillende gebouwen. Ook het personeelsbeheers- en loonberekeningssysteem Vlimpers is goed bekend bij de modale ambtenaar, o.a. omdat via dit systeem ook verlofaanvragen gebeuren.

Ten behoeve van de managers en hun P&O-medewerkers bieden we verder een aantal instrumenten voor organisatiediagnostiek aan (BUE, BUA, de Personeelspeiling), we doen een aanbod voor managementontwikkeling, we hebben verder ook diverse raamcontracten waarop kan worden afgenomen en we bemiddelen voor leidinggevendenden die graag schoolstagiairs een leerkans willen geven.

Is er een rode draad voor al deze vormen van dienstverlening?

We streven er telkens naar om de voordelen van schaalgrootte te benutten. Bijvoorbeeld een geïntegreerd personeelssysteem ontwikkelen en beheren is een zware investering in geld en werktijd voor een deelorganisatie. Vlimpers groepeerde deze inspanningen voor verschillende organisaties.

Contact:

herwig.vannerum@bz.vlaanderen.be;
afdelingshoofd-procesmanager Gemeenschappelijk
Dienstencentrum P&O



II.a. Consultancy



1. Marleen Roggeman bouwt doelgerichte organisaties uit.

‘Klant mag niet van ons afhankelijk worden’

AgO beschikt over een team van adviseurs dat het management adviseert hoe ze hun personeels- en organisatiebeleid doelgericht kunnen uitbouwen. Marleen Roggeman is één van hen. Ze focust vooral op hoe een organisatie uitbouwen.

Neemt AgO alle adviesvragen op? Wanneer doet het iets niet? Wanneer juist wel?

Wij gaan pas aan het werk nadat er duidelijke projectafspraken zijn gemaakt met onze opdrachtgever, het lijnmanagement. Wij vinden het belangrijk dat de wederzijdse verwachtingen over samenwerking en resultaten eerst duidelijk worden verwoord. Alleen dan kunnen wij een goede service leveren.

Wij nemen de vragen op die aansluiten bij ons dienstenaanbod. Wij hebben dit jaar een eerste versie van onze dienstencatalogus verspreid. Dit dienstenaanbod zal evolueren en dat gebeurt nu al. Een voorbeeld: vanaf 2008 geven wij ook ondersteuning op het gebied van organisatiebeheersing. De eerste versie van onze brochure is dus al gedeeltelijk achterhaald. Wij mogen echter geen dingen beloven die wij niet kunnen waarmaken. Ons werkterrein is en blijft personeels- en organisatieontwikkeling. En zelfs daarbinnen moeten wij keuzes maken.

Hoe komen P&O-consultancyprojecten tot bij ons? Is AgO als intern adviesbureau al voldoende bekend?

In 2007 hebben we tijdens de zogenaamde ‘Ronde van Vlaanderen’ een vrij groot aantal leidend ambtenaren bezocht om ons consultancyaanbod toe

te lichten en te peilen naar behoeften. Daaruit zijn concrete projecten ontstaan die we hebben aangepakt. In het najaar van 2008 plannen we een nieuwe prospectieronde bij diegenen waar we nog niet zijn langs geweest.

Hoe breng je ‘partnerschap’ zoals omschreven in de missie van AgO in de praktijk bij de klant?

We vertrekken vanuit een gemeenschappelijk belang met onze klant. Wij komen niet vertellen hoe het moet, maar gaan samen op zoek naar de beste manier om de zaken aan te pakken. De uiteindelijke beslissing ligt natuurlijk bij de klant.

Kan AgO aan de lijnmanager een meerwaarde bieden die een privé-consultant niet heeft?

AgO let erop dat er in het project zuinig wordt omgesprongen met menskracht en tijd. Wij hebben immers geen commerciële belangen. Omdat wij zelf tot de Vlaamse overheid behoren hebben we bovendien aandacht voor duurzaamheid. Dit betekent dat we er steeds op toezien dat de betrokken entiteit nadien in staat is om het project verder te integreren in de dagelijkse werking en met andere woorden niet afhankelijk blijft van ons of de externe consultant.

Ons aandachtspunt is om niet alleen een dienst te verlenen maar ook om een duurzame relatie met de klant op te bouwen.

‘Wij komen niet vertellen hoe het moet, maar gaan samen op zoek naar de beste manier om de zaken aan te pakken. De uiteindelijke beslissing ligt natuurlijk bij de klant.’

De toegevoegde waarde van AgO ligt bovendien in het feit dat we de overheid goed kennen en linken kunnen leggen met gelijkaardige projecten. In de toekomst willen we ook proberen om benchmarks op te bouwen. Kennisuitwisseling stimuleren binnen de Vlaamse overheidsadministratie en van elkaar leren vinden we heel belangrijk.

Is de klant tevreden met het werk dat we doen?

De evaluaties door de klant zijn overwegend positief. Men is eerlijk gezegd soms een beetje verbaasd dat AgO de rol van interne consultant ook concreet kan waarmaken. Ten slotte waren we tot in 2006 een beleidsadministratie, die vooral werkte rond personeelbeleid en de uitrol ervan. De beleidsrol is nu overgenomen door het Departement Bestuurszaken zodat wij echt kunnen investeren in consultancy. Natuurlijk hebben we bij elk project wel een aantal leerpunten, ook voor ons is het ‘voortdurend verbeteren’ dus.

Welke resultaten heb je zelf al behaald?

Ik werk vooral rond organisatieontwikkeling in de ruime zin van het woord. Dat kan begeleiding zijn bij het bepalen van missie, visie, strategie of bij het uittekenen en optimaliseren van processen of bij het opmaken van een personeelsplan.

Geïntegreerd werken en zaken aan mekaar linken is heel belangrijk. Daarom stoppen we bijvoorbeeld als we een personeelsplan opmaken niet bij het traditionele aantal voltijds equivalenten (VTE's) en de passende rangen en graden. We proberen door middel van het instrument functiefamilies de link te maken met het type functie en de vereiste competenties. En zo is ook het verband met de individuele planning snel gelegd.

Contact:

marleen.roggeman@bz.vlaanderen.be;
consultant voor diverse organisatiethema's

‘AgO let erop dat er in het project zuinig wordt omgesprongen met menskracht en tijd. Wij hebben immers geen commerciële belangen. Omdat wij zelf tot de Vlaamse overheid behoren hebben we bovendien aandacht voor duurzaamheid.’



2. Barbara Van Den Haute begeleidt naar kwaliteitsmanagement.

‘Wij leveren maatwerk af’

De thema's waar Barbara Van Den Haute zich in 2007 op toelegde waren kwaliteitszorg en proces- en personeelsplanning. Ze specialiseert zich vooral in het verankeren van kwaliteitsmanagement in de organisatie.

Hoe bouw jij als AgO-consultant mee aan de organisatie van anderen?

Mijn persoonlijke vertaling van onze missie ‘partnerschap met de lijn’ is dat ik me zo veel mogelijk probeer in te leven in de situatie van de leidend ambtenaar waar ik op dat moment een project voor doe. Ik vraag me permanent af welk resultaat hij/zij nodig heeft, wat voor hem/haar hanteerbaar is. Ik wil maatwerk leveren waar nodig. Ik wil niets liever dan dat men het geleverde werk echt gebruikt en dat het als een nuttig document of instrument beschouwd wordt. Dat wil echter niet zeggen dat we niet professioneel te werk gaan. De AgO-consultants zijn op de hoogte van de recente theorieën en instrumenten, onder meer op het vlak van proces- en personeelsplanning. We gaan die uiteraard niet zomaar overboord gooien.

‘Ik wil niets liever dan dat men het geleverde werk echt gebruikt en dat het al een nuttig document of instrument beschouwd wordt.’

Ik probeer ook altijd te bewerkstelligen dat de interne projectleider het werk dat ik of mijn team ter plaatse doe in de toekomst zelf kan opnemen. Dat

doen we dan door de theorie en het instrumentarium aan te reiken en te streven naar zo veel mogelijke actieve inbreng. Uiteraard is dat niet voor alle entiteiten waar we actief zijn even realistisch.

Wat kan een overheidsmanager van de AgO-consultant verwachten? Hoe pak je een project aan?

We starten elk project met een intakegesprek waarop het management aanwezig is. We vinden het immers belangrijk van start te gaan met de juiste visie, met de correcte contextinformatie. De AgO-consultant tracht de vraag en de context goed scherp te krijgen. Na dit gesprek maken we een projectvoorstel. Dat kan je zien als een soort offerte. Hierin doen we uitspraak over de te bereiken resultaten, de deadlines, de projectstructuur en rollen en maken we een inschatting van de nodige externe en AgO-mensdagen. Eens de leidend ambtenaar dit voorstel goedgekeurd heeft, plannen we een opstartvergadering met de interne projectleider en eventuele externe partner om de planning meer in detail op te stellen en de eerste te bereiken resultaten voor te bereiden. Tijdens het project werken we met stuurgroepen waarin het management de tussentijdse resultaten - hopelijk - valideert. Na de definitieve validatie, sturen we een evaluatieverslag. Dit was tot nu toe altijd positief tot heel positief. Ook intern

evalueren we onze werking en de resultaten met het projectteam. Hierbij definiëren we leerpunten zodat we onze aanpak desgewenst kunnen bijsturen.

Kun je één concreet voorbeeld geven van wat je hebt aangepakt?

Bij het Vlaams Agentschap voor Internationale Samenwerking was de opdracht een personeelsplan opstellen. Al snel was het me duidelijk dat het eigenlijk de wens van de leidend ambtenaar was om de processen fundamenteel te optimaliseren. Ik nam daarvoor eerst een aantal interviews af met externe belanghebbenden van het agentschap. Na een strategische workshop waarin we samen met een aantal sleutelfiguren de strategische focus bespraken, tekende ik in workshops de processen uit. Eens die waren uitgetekend, startte ik de verzameling van volumes en kengetallen. Ik deed dit ook aan de hand van interviews en workshops. Tenslotte tekenden we samen met de leidend ambtenaar een aan de nieuwe processen aangepast organigram uit, en maakten we de vertaling naar functiefamilies en naar rangen en graden om zo de kost van het personeelsplan 'to be' te kunnen berekenen.

Rond welke P&O-thema's ben je allemaal actief?

Naast proces- en personeelsplanning sta ik ook in voor de consultancy rond kwaliteit. Ik begeleid zelf-evaluaties aan de hand van CAF en de leidraad organisatiebeheersing. Tot nu toe deed ik dit samen met externen.

Samen met externen voer ik ook risicoanalyses op procesniveau uit. Deze thema's zijn voor AgO nieuw en nog volop in ontwikkeling. Tegen eind 2008 moet elke leidend ambtenaar een draaiboek hebben, waarin wordt aangegeven hoe de organisatiebeheersing binnen de eigen organisatie naar 2010 toe zal worden ingebed. Rond organisatiebeheersing blijkt er nood aan opleiding en intervisie, ook dat hoort erbij.

Wat het thema kwaliteit betreft: ik organiseer ook nog het Netwerk kwaliteit. Kwaliteitsmanagers van de Vlaamse en lokale overheden krijgen daar de kans om praktijkervaringen en inzichten te delen. De nieuwsbrief kwaliteit stel ik eveneens samen: die richt zich tot hetzelfde doelpubliek. De rubrieken gaan van theoretisch tot heel praktisch.

Contact:

barbara.vandenhoute@bz.vlaanderen.be;
consultant voor diverse organisatiethema's en
kwaliteit

'Ik probeer altijd te bewerkstelligen dat de interne projectleider het werk dat ik of mijn team ter plaats doe in de toekomst zelf kan opnemen.'



3. Jo De Leenheer helpt bij het invoeren van Anders Werken.

‘Telewerkdag is allesbehalve vakantie’

In 2007 verhuisden diverse entiteiten van de Vlaamse administratie naar kantoorruimtes in open landschappen. Jo De Leenheer en het team Anders Werken zorgden voor ondersteuning via diverse workshops.

Het concept ‘Anders Werken’ raakt gaandeweg steeds meer ingeburgerd binnen de Vlaamse overheid. Wat stond in 2007 op stapel?

Eind februari 2007 verhuisden de laatste diensten naar het nieuwe Ellipse gebouw. Ook het Vlaams Administratief Centrum (VAC) Antwerpen is sinds kort overgestapt naar een meer flexibele werkomgeving met open landschapsbureaus. Hiermee zijn in 2007 opnieuw ongeveer 2.000 ambtenaren gehuisvest volgens de principes van Anders Werken. Dat het om méér gaat dan louter een nieuwe kantooromgeving met gedeelde werkplekken, mag ondertussen duidelijk zijn. Er is bijvoorbeeld ook sprake van een meer doorgevoerde digitale werking binnen de Vlaamse administratie. Doordat de medewerkers niet meer over een eigen bureau beschikken en daardoor ook minder kunnen bijhouden, is meer elektronisch werken noodzakelijk. Een gevolg van telehuiswerken is tevens dat medewerkers meer worden aangestuurd en beoordeeld op resultaten dan op louter aanwezigheden.

In 2007 zijn opnieuw ongeveer 2.000 ambtenaren gehuisvest volgens de principes van Anders Werken.

AgO ondersteunde in 2007 verschillende agentschappen bij de voorbereiding van telewerken. Hoe zit het met het team Anders Werken dat hiervoor instaat?

Oorspronkelijk bestond het team Anders Werken uit 4 personeelseden, 3 consultants en 1 administratieve ondersteuner. Inmiddels is dit personeelsbestand quasi gehalveerd. Sinds de BBB-reorganisatie maakt de kenniscel deel uit van het Agentschap voor de Overheidspersoneel, waar het een onderdeel vormt van de groep P&O-adviseurs. Hierdoor konden we op piekmomenten ook de collega's inschakelen bij de diverse ondersteuningsactiviteiten. In de praktijk breidde onze capaciteit om in te spelen op de vragen van de klant hierdoor uit.

Werken jullie met een standaardaanbod of zijn er variaties mogelijk?

We werkten de voorbije jaren een dienstverleningsaanbod uit. Dit neemt niet weg dat er bijna altijd bijkomend maatwerk aan te pas komt. Voor de ondersteuning bij de introductie van telewerken hebben we diverse modules uitgewerkt. Meer bepaald rond reglementeringen, rond nadenken over competenties die men moet hebben om te telewerken, rond hoe te komen tot meer resultaatgericht werken, rond het

inschatten van de 'telewerkbaarheid' van bepaalde taken, rond het opstellen van een afsprakenkader,...

Samen met de opdrachtgever (zowel de leidinggevende als plaatselijke P&O-medewerker) wordt telkens een begeleiding opgesteld die diverse modules combineert. In de loop van 2007 begeleidden we 21 workshops rond telewerken. Toch kan gesteld worden dat de workshops zelden identiek waren. Dat heeft natuurlijk ook te maken met de inbreng van de betrokkenen. Bedoeling is dat we via gerichte vraagstelling en opdrachten samen nadenken over de impact die de invoering van telehuiswerken kan hebben op de dagelijkse samenwerking en de dienstverlening.

Interactiviteit is blijkbaar belangrijk in jullie begeleiding?

Inderdaad. Leuk is dat ongeacht de groep waarbij de workshops plaatsvinden, het begeleid denkproces ongeveer steeds hetzelfde lijstje aandachtspunten oplevert. We zouden natuurlijk meteen dit lijstje kunnen meegeven en dan vragen aan iedereen om op basis hiervan een telewerken-afsprakenkader op te stellen. Maar juist doordat het personeel zelf tot deze inzichten komt, wordt het uiteindelijke resultaat meer gedragen. Het zo verkregen kader is op zich veel belangrijker dan de uiteindelijke tekst van de afspraken. Een gemeenschappelijk (en gedragen) visie zorgt ervoor dat de focus ligt waar hij moet liggen, namelijk op de eigen werking, de collegialiteit, de dienstverlening, de communicatie, de kennisdeling, het resultaatgericht werken. En personeelsleden die geen interesse hebben voor telewerken, of die er voorsnog voor kiezen om op kantoor te blijven werken, beseffen dat een telewerkdag in de eerste plaats een werkdag is en geen bijkomende vakantiedag. Trouwens, niettegenstaande zij zelf niet gaan telewerken zal ook hun manier van (samen-)werken beïnvloed worden aangezien een deel van de collega's niet steeds aanwezig is op de werkvloer.

Wat is de rol van de plaatselijke verantwoordelijken (management, P&O-verantwoordelijke, trekker) van een telewerkenproject?

Wij streven er steeds naar om het eigenaarschap van het veranderingsproces bij de klant te leggen. Trouwens, wij leveren ondersteuning, maar eens wij weg zijn begint vaak het echte werk pas. In de meeste gevallen laten wij een deel van de workshop geven

door de plaatselijke P&O-medewerker. Onze rol is eerder die van een facilitator en expert.

Hoe zijn de reacties na de workshops?

Men is zeer tevreden tot tevreden, zowel het personeel als de opdrachtgevers. Op het einde van elke workshop wordt ook steeds gepolst naar de aanpak, mogelijke verbeterpunten, zaken die volgens de cursisten ontbraken of die misschien overbodig waren, ... maar ook naar de totale duur van de workshop. Deze input maakt het mogelijk om de formule waar nodig bij te schaven. Ook merken we dat de omzendbrief m.b.t. structureel telewerk beter bekend is dan voorheen. Het spreekt voor zich dat we dan ook ondertussen minder lang stil staan bij deze omzendbrief. Wel bieden we steeds de kans om inhoudelijke vragen omtrent de toepassing te stellen. Naarmate meer telewerken wordt ingevoerd, is het ook makkelijker om te verwijzen naar de wijze waarop andere diensten met een of andere problematiek zijn omgegaan.

Wat brengt de toekomst?

Naar mijn aanvoelen zal ook in 2008 nog een deel van de Vlaamse ambtenaren beginnen met telewerken. Toch meen ik dat de grootste 'boom' achter de rug is. Mocht het toepassingsgebied van het 'Impulsfonds' (dat een deel van de telewerkkosten draagt voor de diensten gehuisvest in het Ellipse- en het Arenberggebouw die integraal anders gaan werken - red.) uitbreiden, dan zullen natuurlijk nog bijkomende diensten op grotere schaal telewerken willen invoeren. Wanneer buitendiensten starten met telewerken kunnen ze dan weer vaak verder bouwen op de ervaringen die ondertussen in de meeste hoofdbesturen zijn opgedaan. Waar ik wel een groeiende vraag verwacht voor ondersteuning, is m.b.t. procesoptimalisatie als gevolg van de meer doorgevoerde digitale werking van administraties.

Contact:

jo.deleenheer@bz.vlaanderen.be;
projectleider Anders Werken



II.b. Vast dienstenaanbod



1. Ingrid De Braekeleer en haar team organiseren vorming én kinderopvang.

‘Puzzel ineen passen geeft meeste voldoening’

Het ‘vormingssecretariaat’ binnen AgO zorgt voor de volledige praktische organisatie van het open vormingsaanbod en de kinderopvang tijdens schoolvakanties. Dat gaat dikwijls gepaard met stressmomenten, bijvoorbeeld omdat deadlines moeten worden gehaald of omdat er problemen opduiken die onmiddellijk moeten worden opgelost.

Het ‘vormingssecretariaat’ is de motor om de vorming die AgO aanbiedt, georganiseerd te krijgen. Hoe wordt één en ander aangepakt?

Ingrid De Braekeleer: Twee keer per jaar wordt ons open vormingsaanbod geactualiseerd en bekendgemaakt via de website. Dat gebeurt in de maanden mei en december. Telkens is er 3 à 4 weken beschikbaar om alles georganiseerd te krijgen. Het zijn telkens heel arbeidsintensieve, zelfs stresserende weken. Als de puzzel van het organiseren van de vorming in elkaar past, geeft dat veel voldoening: we hebben toch maar weer onze deadline gehaald!

Ik trek de cyclus van sessieplanning telkens op gang door naar de inhoudelijke vormingsmedewerkers een mail te sturen met de vraag welke en hoeveel opleidingen ze willen organiseren in het komende half jaar. Op basis van hun antwoorden, contacteer ik de trainers. Daarna begint het grote werk pas: ik moet dan samen met mijn team van het vormingssecretariaat alles praktisch organiseren en plannen. In totaal gaat het toch om een 100-tal opleidingen die in de daaropvolgende zes maanden moeten plaatsvinden. Alles wordt gepland in functie van de beschikbaarheid van de trainers en de vormingslokalen. Nadat ik met mijn team alles in een kader heb gegoten, bezorgen we de trainers de definitieve data, we versturen de bestelbrieven en laten het nieuwe aanbod publiceren op de website.

Wat komt er daarna kijken bij de praktische organisatie?

Ingrid De Braekeleer: Nadat het aanbod gepubliceerd is, komen de inschrijvingen binnen. We nodigen dan meteen de cursisten uit. Verder staan we in voor het kopiëren en het klaarmaken van de cursussen, het voorzien van deelnemerslijsten, het praktisch in orde stellen van de lokalen, het voorzien van koffie, enz.

Uiteraard moeten we zeer flexibel kunnen zijn. Er gebeuren dikwijls onverwachte zaken. Bijvoorbeeld, soms is een lesgever ziek. Als we dat pas de dag zelf vernemen, komen we onmiddellijk in actie. Vanaf 8 uur 's morgens hebben we permanentie: we verwittigen het baliepersoneel van het Boudewijngebouw, we proberen de cursisten telefonisch te verwittigen of mailen hen. En aan het vormingslokaal zelf hangen we een bericht aan de deur. We voorzien ook zo spoedig mogelijk een nieuwe datum.

Hebben jullie soms te maken met misnoegde klanten?

Ingrid De Braekeleer: Ik denk dat 90 procent tevreden is over het werk van het secretariaat. Veelal is een ‘fout’ ook te wijten aan de klant zelf, doordat die bijvoorbeeld een mail over het hoofd heeft gezien.

We proberen ongenoegen te voorkomen, door zo klantvriendelijk mogelijk te zijn. Bijvoorbeeld, vanaf het moment dat we een inschrijving binnen hebben, sturen we een mail voor ontvangst. We ervaren dat veel klanten dat waarderen: ze sturen dan dikwijls een mail met een bedanking voor de snelle reactie.

Het is ook belangrijk om zo weinig mogelijk wachtlijsten te hebben. Indien er voldoende aanvragen binnen zijn, proberen we steeds een bijkomende opleiding in te passen in het schema.

Het 'vormingssecretariaat' staat sinds 2007 ook in voor de praktische organisatie van de kinderopvang voor personeelsleden tijdens de schoolvakanties. Wat moet daarvoor gebeuren?

Ingrid De Braekeleer: Ook voor de organisatie van de kinderopvang is het telkens een race tegen de tijd: de ene schoolvakantie is nog maar net voorbij of we moeten alweer alles regelen voor de volgende schoolvakantie.

We staan in voor de inschrijvingen van de kinderen. Maar ook de aanwerving en opvolging van monitoren, de opvolging van het budget, diverse aankopen (drankjes, speelgoed, enz.) komen erbij.

Ik voer bovendien controles uit op de verschillende plaatsen waar de kinderopvang in Vlaanderen wordt georganiseerd. Onverwachts ga ik kijken of alles goed verloopt: daarvoor praat ik met de kindjes. Zij moeten bijvoorbeeld de branduitgang weten zijn.

Belangrijk is om goed georganiseerd te zijn en om flexibel met situaties te kunnen omgaan.

Als 's morgens blijkt dat een monitor ziek is, moet onmiddellijk een vervanger worden gezocht. De kinderopvang aflasten kan immers niet!

Wat kan er nog beter bij de organisatie van de kinderopvang?

Ingrid De Braekeleer: De waarde 'voortdurend verbeteren' vinden we zelf heel belangrijk. Zo hebben

we in 2007 het systeem van de inschrijvingen efficiënter gemaakt.

Kinderopvang organiseren is zeker niet zonder risico. Ten slotte heb je met kleuters te maken. We proberen een goed evenwicht te vinden tussen het voor de kinderen zo plezierig en afwisselend mogelijk te maken, en tegelijkertijd risico's en gevaren zoveel mogelijk uit te sluiten. Daarom organiseer ik bijvoorbeeld liever een toffe animatie of een evenement op de locaties zelf, dan met de lijnbus naar een pretpark gaan.

'Als de puzzel van het organiseren van de vorming in elkaar past, geeft dat veel voldoening: we hebben toch maar weer onze deadline gehaald!'

Contact:

ingrid.debraekeleer@bz.vlaanderen.be;
coördinator secretariaat vorming - kinderopvang
(tweede van links)
ingrid.coppens@bz.vlaanderen.be
steven.vanloo@bz.vlaanderen.be;
goedele.cnapelinckx@bz.vlaanderen.be
bert.dierck@bz.vlaanderen.be;
medewerkers secretariaat vorming - kinderopvang



2. Falke Meyers evalueert met frisse blik het vormingsaanbod.

‘Inspelen op veranderende behoeftes’

De Instapdag voor nieuwe personeelsleden van de Vlaamse administratie is één van de vormingsproducten van AgO. Falke Meyers ging hier naartoe en kon zo als nieuw personeelslid van AgO meteen zelf even proeven van wat het agentschap te bieden heeft. Ondertussen werkt Falke mee aan een vernieuwde visie over hoe het vormingsaanbod voor ambtenaren binnen de Vlaamse overheid er in de toekomst moet gaan uitzien.

Hoe beleefde je het om zelf even ‘klant’ te zijn van AgO?

Het feit dat ik zelf even ‘klant’ kon zijn van AgO was een goede zaak. Enerzijds omdat ik vanuit mijn ‘frisse blik’ de dienstverlening van AgO heb kunnen ervaren. Anderzijds omdat het ook heel verrijkend is om als klant tussen de andere klanten te staan. Op die manier vang je waardevolle feedback op, informatie die misschien niet altijd op de evaluatieformulieren wordt ingevuld. Na afloop van de Instapdag heb ik de bemerkingen uiteraard ook gedeeld met de betrokken AgO-collega’s.

‘Een vormingsaanbod moet volgens mij iets dynamisch zijn; we moeten ervoor zorgen dat we goed blijven inspelen op veranderende behoeften en trends.’

Heb je er wat aan gehad?

Toen ik deelnam aan de Instapdag werkte ik ongeveer één maand bij AgO. Ik had dus al een heel aantal dingen geleerd. Toch vond ik het een nuttige ervaring en heb ik nog nieuwe dingen bijgeleerd, onder andere over ons personeelsstatuut en over de structuur van de Vlaamse overheid.

Ook de workshops die tijdens deze dag werden georganiseerd, vond ik zeer interessant. Ik vind het positief dat deelnemers van de Instapdag hun eigen programma kunnen samenstellen door te kiezen voor 2 specifieke workshops. Ik heb de workshop over de Sociale Dienst gevolgd en tijdens een andere workshop maakte ik kennis met de bibliotheek van het beleidsdomein DAR. Ik had over beide zaken tot op dat moment nog geen informatie gekregen, dus leerrijk was het zeker.

Deze dag maakt het ook mogelijk om contact te leggen met mensen uit andere entiteiten. Het is een goede manier om ervaringen te delen met andere ‘nieuwkomers’.

Heb je ook al andere vorming gevolgd uit ons open aanbod?

Ja, ik heb de opleiding rond functiefamilies gevolgd omdat ik het belangrijk vind om hiervan op de hoogte te zijn als je binnen het P&O-domein werkt.

Zou je nog bij AgO 'shoppen'?

Ja, ik ben van plan om in het komende jaar nog een aantal opleidingen te volgen, zodat ik goed op de hoogte ben van de overheidsspecifieke P&O-materie. Anderzijds denk ik dat het belangrijk is om met een kritische blik te kijken naar wat wij onze klanten aanbieden. Hoe kan dat beter dan door zelf even in de huid van de klant te kruipen?

'Het is belangrijk om met een kritische blik te kijken naar wat wij onze klanten aanbieden. Hoe kan dat beter dan door zelf even in de huid van de klant te kruipen?'

Zie je zelf verbetermogelijkheden in het vormingsaanbod?

Ik denk dat we in het kader van de waarde 'voortdurend verbeteren' moeten blijven streven naar een optimalisatie van onze werking en ons aanbod. Ook binnen het bestaande vormingsaanbod zijn er mogelijkheden om onze klanten nog beter te bedienen.

Een vormingsaanbod moet volgens mij iets dynamisch zijn; we moeten ervoor zorgen dat we goed blijven inspelen op veranderende behoeften en trends. Daarvoor hebben we een stevig uitgebouwde monitoring van onze activiteiten en een uitgebreid actief intern en extern netwerk nodig. Ook in 2008 gaan we hier werk van maken, zodat we een kwalitatief aanbod kunnen blijven garanderen.

Het is belangrijk dat vorming en in de bredere zin 'personeelsontwikkeling' begrippen zijn die leven binnen onze organisatie en daar kunnen wij, als AgO, een belangrijke rol in spelen.

Momenteel herbekijken wij onze visie op personeelsontwikkeling in de brede zin van het woord. In 2008 zal, op basis van de nieuwe visie, ons aanbod van ontwikkelinitiatieven (waaronder vorming) geoptimaliseerd worden. Het is met veel plezier dat ik hier zelf ook een actieve rol in opneem!

Contact:

falke.meyers@bz.vlaanderen.be;
consultant



3. Hilde Robbeets zorgt voor ontwikkeling op maat van specifieke groepen.

‘Managementassistenten hebben eigen vorming nodig’

AgO biedt momenteel al naast een algemeen vormingsaanbod, ook ontwikkeling op maat van specifieke en welbepaalde personeelscategorieën aan. Zo zijn er bijvoorbeeld voor de managementassistenten diverse activiteiten waar ze kunnen leren en zich verder volmaken. Hilde Robbeets maakt deel uit van het team dat deze activiteiten coördineert.

AgO organiseert binnen het vormingsaanbod specifieke activiteiten voor de managementassistenten. Waarom?

De managementassistent is cruciaal in een organisatie. Leidinggevendens kunnen zich immers pas toeleggen op dat leidinggeven als zij zich om een hoop praktische zaken niet hoeven te bekommeren. Hun managementassistent is een buffer, een duizendpoot, een manusje van alles.

Geregeld komen managementassistenten ook in contact met managementassistenten van andere leidinggevendens. Het is niet onbelangrijk dat zij de persoon kennen achter de stem aan de telefoon of achter de mails die ze ontvangen. Voor managementassistenten, evenzeer als voor hun chefs, is het dus aangewezen om geregeld eens samen te komen. Zo kunnen ze elkaar leren kennen, ideeën en tips uitwisselen en verder ontwikkelen.

In 2007 was er een Dag van de Managementassistent in het Vlaams Parlement?

We verwelkomden in totaal 158 managementassistenten uit heel de Vlaamse overheid, waaronder 5 mannelijke. We bereidden deze dag voor met een ‘designteam’ van managementassistenten die afkomstig waren van overal binnen de Vlaamse administratie. Zowel de managementassistenten als hun

leidinggevende werden vooraf schriftelijk bevestigd over ‘doeltreffend communiceren’. Door nadien de hele dag aan de slag te gaan rond ‘communicatie’ konden de managementassistenten in de eerste plaats werken aan hun mondelinge uitdrucksvaardigheid. Die is cruciaal voor hun functie. Niet alleen de managementassistenten zelf, maar ook de aanwezige leidinggevendens kregen uiteindelijk op de dag een aantal tips aangereikt voor een meer efficiënte communicatie. De 4 waardegebonden competenties die binnen de Vlaamse overheid gelden, kwamen eveneens voor het voetlicht: samenwerken, voortdurend verbeteren, klantgerichtheid en betrouwbaarheid.

‘De managementassistenten hebben de behoefte om net als hun chefs op geregelde basis te netwerken en om ideeën, noden en tips met elkaar te delen.’

Is er eigenlijk wel voldoende waardering voor deze groep ondersteuners?

Het feit dat minister van Bestuurszaken Geert Bourgeois op de Dag van de Managementassistent aanwezig was en de inleiding verzorgde, werd door de managementassistenten zelf beschouwd als een blijk van waardering voor hun werk. Hun leidinggevendenden kwamen die dag ook, namelijk om samen het afsluitmoment te beleven. En de dagvoorzitter was Mieke Stappaerts, directeur-generaal van het project Coaching binnen de Vlaamse overheid. Maar waardering zit natuurlijk ook in kleine dagdagelijkse dingen die de chef doet.

Werden er nog andere activiteiten georganiseerd?

In april 2006 al startten we met een netwerk voor de managementassistenten. In het Paleis der Academiën vonden zo drie netwerksessies plaats. De managementassistenten konden netwerken en nadenken over hun ontwikkelbehoeften en ontwikkelactiviteiten.

Hieruit bleek dat er een reële behoefte bestond bij de managementassistenten om op geregelde basis te netwerken en om ideeën, noden en tips met elkaar te delen. Tijdens deze sessies kwamen ook thema's naar voor waarrond zij wilden werken. Het thema van de Dag van de Managementassistent 'doeltreffend communiceren' is op die manier tot stand gekomen.

Naast de Dag voor de Managementassistent werden er ook al lunchsessies georganiseerd. Dat zijn korte netwerksessies waar er rond een bepaald thema gewerkt wordt, en waar de managementassistenten samen kunnen lunchen. Tot nu werden er twee van dergelijke sessies georganiseerd, rond timemanagement en rond Anders Werken.

Op vraag van de managementassistenten zijn er ook specifieke opleidingen geweest rond een efficiënt gebruik van Ms Office.

Contact:

hilde.robbeets@bz.vlaanderen.be;
consultant personeelsontwikkeling



4. Stephan Marchant helpt ambtenaren nadenken over hun job.

‘Aan loopbaan werken moet normale reflex zijn’

Onder de noemer ‘loopbaanontwikkeling’ biedt AgO een divers aanbod aan, gaande van groepsprojecten tot individuele begeleiding. AgO geeft zo personeelsleden van de Vlaamse overheid de kans om onder professionele begeleiding na te denken over hun job, hun loopbaan, diverse ontwikkelmogelijkheden, de plaats van werk in hun leven, ... Stephan Marchant leidt het team dat zich hierop toelegt.

Voor wie is loopbaanbegeleiding bedoeld?

Loopbaanbegeleiding staat open voor alle personeelsleden van de Vlaamse overheid. In de praktijk wordt de ondersteuning aangevraagd door zowel mensen die zelf de ambitie hebben om een loopbaantrap te zetten, als door het management om hun personeelsleden te laten begeleiden.

Wat beoogt loopbaanbegeleiding?

Het is eigenlijk een vormingsproces waarbij mensen zelf het stuur van hun loopbaanverloop in handen nemen. Er wordt naar gestreefd dat zij voldoening vinden in hun loopbaan én een toegevoegde waarde leveren voor de organisatie waarin ze werken.

Op dit moment wordt loopbaanbegeleiding eigenlijk nog te veel beschouwd als een spoeddienst voor als het misloopt. Aan de loopbaan werken zou eigenlijk een normale reflex moeten zijn gedurende de hele loopbaan.

Via individuele begeleiding kunnen personeelsleden nadenken over hun loopbaan en ondersteuning vinden bij het opstellen van een dynamisch individueel loopbaanplan. Het doel is te komen tot duurzame loopbaanbeslissingen, met kennis van de eigen competenties en loopbaanaspiraties. Focus daarbij is ontwikkeling op lange termijn. We streven eigenlijk

naar een situatie waarbij het normaal is dat zowel medewerkers als leidinggevendenden nadenken over ontwikkeling en daar actief aan werken.

Hoe moet ik mij zo’n begeleiding voorstellen?

Door gesprekken, oefeningen, opdrachten, vragenlijsten en testen maak je een balans op van je loopbaan en ontdek je welke talenten en vaardigheden je tot dusver ontwikkeld hebt. Je onderzoekt waar je sterk in bent, wat je drijft en wat je bezielt in een job. Je staat stil bij de belemmeringen die je ervan weerhouden om je wensen in acties om te zetten. De loopbaanbegeleider ondersteunt bovendien bij het opstellen van een loopbaanplan en onderzoekt ook de meest geschikte hulpmiddelen om je doel te bereiken. De begeleider helpt je om de dingen helder te zien, de juiste verbanden te leggen en de juiste acties te ondernemen.

Bij elk loopbaantraject kan het individu aangeven wat de wenselijke doorlooptijd is, hoeveel tijd er tussen elk loopbaangesprek moet zitten. De begeleiding duurt maximaal 6 maanden.

Verder is discretie van absoluut belang. Bij loopbaanbegeleiding denkt de cliënt diep na over zijn of haar loopbaan. Dat is een zeer individueel en vertrouwelijk proces. Elke loopbaanbegeleider is dan

ook gehouden aan beroepsgeheim en zal enkel informatie gebruiken met toelating van de cliënt.

Wat zijn de effecten van loopbaanbegeleiding?

De belangrijkste conclusie van 2007 is dat loopbaanontwikkeling vooral gebeurt op de job zelf. Maar liefst 42 procent vindt na loopbaanbegeleiding een nieuwe uitdaging in de eigen functie: hetzij door taakverbreding, hetzij door een nieuwe rolinvulling. Daarnaast vindt 15 procent een andere functie in de huidige organisatie. Dat geeft aan dat loopbaanbegeleiding de mogelijkheden binnen de huidige werkcontext helder maakt en individuen ondersteunt. 25 procent deed een effectieve loopbaan stap door een andere functie binnen de Vlaamse overheid op te nemen. Verder werden een aantal cliënten begeleid naar herplaatsing binnen de Vlaamse overheid in samenwerking met Werk-wijzer.

Loopbaanbegeleiding zet aan tot verandering, in welke zin dan ook.

Wat brengt de toekomst inzake loopbaanontwikkeling?

In 2008 kunnen er 150 individuele personeelsleden terecht bij AgO voor loopbaanbegeleiding. Dat kan zowel op vraag van de leidinggevende, de personeelsverantwoordelijke als een individu zelf. Het besef groeit dat loopbaanontwikkeling nodig is voor iedereen. Vroeger betrof een loopbaan een éénmalige keuze, terwijl het nu een opbouwproces is gedurende het hele arbeidsactieve leven. Het team loopbaanontwikkeling wil dan ook in samenspraak met lokale personeelsverantwoordelijken werken aan een drempelverlagend en professioneel aanbod voor loopbaanontwikkeling. Leidinggevend en personeelsverantwoordelijken kunnen groepstrajecten opzetten om bijvoorbeeld de zelfreflectie bij hun personeel te stimuleren of om in teamverband te werken aan loopbaanplanning. Hiervoor kan er ondersteuning gevraagd worden aan AgO. Daarnaast zal er een echt loopbaanatelier komen waar individuen terecht kunnen voor informatie, testen, e.d. rond loopbaanontwikkeling. Eveneens zal het Loopbaanwerkboek ter beschikking zijn van alle personeelsleden van de Vlaamse overheid. Zo kan

iedereen individueel zelfstandig aan loopbaanplanning doen, vanuit zijn of haar behoefte.

En hoe zit het met outplacement, waar kan men daarvoor terecht?

Hiervoor hadden we het dus over loopbaanontwikkeling, namelijk het ondersteunen van individuele personeelsleden bij loopbaankeuzes. Outplacement is dan weer het individueel begeleiden van ontslagen personeelsleden door het geven van adviezen en diensten die moeten leiden tot een nieuwe, passende betrekking. In de praktijk worden binnen de Vlaamse overheid weinig personeelsleden ontslagen. Voor degenen die toch ontslagen worden, is outplacement de allerlaatste schakel in het begeleidingsaanbod. Bijzonder is dat de Vlaamse overheid outplacement voorziet voor bijna alle personeelsleden, dus niet alleen voor de 45-plussers.

Voor outplacementbegeleiding kunnen entiteiten via AgO beroep doen op een externe partner, weliswaar met hun eigen werkmiddelen. In 2007 werd hiervoor een nieuwe raamovereenkomst voorbereid. In 2008 zullen hierover nog verdere afspraken worden gemaakt.

Contact:

stephan.marchant@bz.vlaanderen.be;
programmaleider loopbaanontwikkeling



5. Lutgart De Buel coördineert raamcontracten welzijn op het werk.

‘Samenwerking verloopt vlot’

AgO beheert enkele grote raamcontracten voor het geheel van de Vlaamse administratie, op het vlak van welzijn op het werk. De belangrijkste contacten zijn die voor ziektecontrole, arbeidsgeneeskunde en hospitalisatieverzekering. Lutgart De Buel (links) zorgt voor coördinatie, bijgestaan door haar medewerkster Elena Tchoulcova.

Waar hebben de contracten juist betrekking op?

Lutgart De Buel: Deze raamcontracten hebben betrekking op ziektecontrole, arbeidsgeneeskunde en hospitalisatieverzekering. Het lopende contract met betrekking tot hospitalisatieverzekering wordt op dit ogenblik nog verder beheerd, in overleg met ons agentschap, door het Departement Bestuurszaken (afdeling Regelgeving). Het is wel de bedoeling dat AgO in de loop van 2008 de voorbereidingen van het nieuwe contract hospitalisatieverzekering opstart.

Wie zijn onze klanten en hoe verloopt de samenwerking?

Lutgart De Buel: Onze klanten zijn voornamelijk de managementondersteunende diensten (MOD's) van de 13 beleidsdomeinen, de Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming, het ziektecontroleorgaan en de Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk.

Agentschappen met rechtspersoonlijkheid kunnen onder dezelfde voorwaarden aansluiten bij de raamcontracten. Onze taak beperkt zich dan tot het openstellen van de mogelijkheid tot aansluiting bij deze raamcontracten. Dat gebeurt via de opmaak van een gemeenschappelijk bestek en het in hun

naam opstarten van de procedure van de overheidsopdracht.

De samenwerking met deze klanten verloopt globaal vlot.

Wat houdt de dienstverlening precies in?

Lutgart De Buel: Ik organiseer geregeld overleg tussen alle actoren en zit deze vergaderingen voor. Het overleg vindt plaats in twee werkgroepen, de werkgroep ziektecontrole en de werkgroep arbeidsgeneeskunde. Deze werkgroepen hebben de bedoeling om de goede werking en communicatie te stimuleren en te verbeteren, zodat uitvoering van de ziektecontrole en arbeidsgeneeskunde op een vlotte en doeltreffende wijze gebeurt in de 13 beleidsdomeinen.

Daarnaast wordt er geprobeerd om via een derde werkgroep een aanzet te geven tot geïntegreerd welzijn op het werk. Deze werkgroep heeft de bedoeling om via de samenwerking tussen de Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk en het ziektecontroleorgaan tot een gelijklopende registratie en rapportering te komen. De verschillende entiteiten zouden dan op basis van deze rapporten hun welzijnsbeleid kunnen uitstippelen in functie van hun doelgroepen en noden. In deze werkgroep wordt nauw samengewerkt met het Departement

Bestuurszaken voor wat de registratie en rapportering van de personeelsgegevens betreft.

Naast het overleg via deze werkgroepen sta ik ook in voor het actief opvolgen van de geweigerde ziektecontroles en de behandeling van klachten over de wijze waarop het ziektecontroleorgaan en de Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk hun taken uitvoeren. Tevens geef ik advies over de toepassing van de regelgeving met betrekking tot ziektecontrole, ziekteverlof en de wet op het Welzijn op het Werk.

Welke problemen moeten er zoal worden opgelost?

Lutgart De Buel: Begin 2007 werd het nieuwe raamcontract inzake arbeidsgeneeskunde met IDEWE geïmplementeerd in de 13 beleidsdomeinen. Nieuw was dat deze Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk haar actieterrein moest uitbreiden van 1 departement (het vroegere LIN) naar 13 ministeries. Dat betekende voor deze externe dienst een hele heksentoer om zich tijdig en efficiënt intern te organiseren om haar contractuele verplichtingen te kunnen uitvoeren. Ook de entiteiten, die voorheen met een andere Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk samenwerkten, moesten hun werking aanpassen aan deze nieuwe realiteit. Voor sommige management-ondersteunende diensten (MOD 's) was het ook niet zo evident om hun taken met betrekking tot ziektecontrole en arbeidsgeneeskunde doeltreffend uit te voeren ingevolge de BBB-herstructurering van de Vlaamse administratie.

Deze problemen werden ook in de werkgroep arbeidsgeneeskunde besproken en waar mogelijk opgelost met de verschillende betrokkenen.

Wat ligt er in 2008 in het verschiet?

Lutgart De Buel: Eind 2008 loopt het raamcontract ziektecontroleorgaan ten einde. Daarom moet er begin 2008 gestart worden met de voorbereidingen van een nieuwe overheidsopdracht ziektecontrole. Bedoeling is immers dat de overgang en implemen-

tatie van het nieuwe contract ziektecontrole vanaf 1 januari 2009 vlekkeloos kan gebeuren.

Ook moet AgO in de loop van 2008 starten met de voorbereidingen van een nieuwe overheidsopdracht met betrekking tot de hospitalisatieverzekering.

Contact:

lutgart.debuel@bz.vlaanderen.be;
verantwoordelijk voor diverse raamcontracten
welzijn
elena.tchoulcova@bz.vlaanderen.be;
medewerkster



6. Freija De Smet regelt klantenbevragingen.

‘Gezamenlijke aanpak is efficiënter’

Wie anders dan de klanten kunnen het beste helpen om de dienstverlening te verbeteren? AgO ondersteunt het management van de Vlaamse overheid om vitale gegevens bij hun klanten te verzamelen en te gebruiken voor verbetertrajecten. Freija De Smet heeft hiervoor een raamovereenkomst voor klantenbevragingen afgesloten waarop managers kunnen afnemen.

Wat houdt de ondersteuning precies in?

Bevragingen opmaken en uitvoeren is specialistenwerk. Bovendien is het voor klanten geruststellend dat een onafhankelijke derde partij hun mening vraagt en anoniem verwerkt. Zeker als de klant bijvoorbeeld afhankelijk is van hen voor subsidies.

Daarom sloot AgO een raamcontract met een externe firma die gespecialiseerd is in het uitvoeren van klantenbevragingen van A tot Z. Deze partner staat in voor het opmaken van de vragenlijst en de steekproeftrekking, het uitvoeren van de bevraging, de analyse en de rapportering.

De raamovereenkomst kan gebruikt worden door alle departementen en de meeste agentschappen van de Vlaamse overheid. De raamovereenkomst maakt het mogelijk om, zonder een eigen tijdrovende aanbesteding uit te voeren én tegen scherpe marktprijzen, een beroep te doen op een gedegen externe partner. De gekozen externe partner werd gescreend door een commissie bestaande uit vertegenwoordigers uit verschillende beleidsdomeinen.

Daarnaast kan men bij het AgO terecht voor begeleiding bij het organiseren van een bevraging én eventueel voor cofinanciering van een project.

Cofinanciering?

AgO voorziet cofinanciering voor bevragingsprojecten die aan 4 voorwaarden voldoen:

- het gebruik van een bestaande, modulair aanpasbare standaardvragenlijst die op vraag van AgO door de externe partner werd ontwikkeld;
- de garantie dat de resultaten van het onderzoek worden teruggekoppeld naar de klant;
- de garantie dat de resultaten van het onderzoek zullen gebruikt worden om daadwerkelijk de dienstverlening te optimaliseren;
- het ter beschikking stellen van een aantal basisgegevens aan AgO voor de uitbouw van een (anonieme) databank rond klantenbevragingen in de Vlaamse overheid.

Vanwaar die standaardvragenlijst en de databank?

De modulaire standaardvragenlijst en de uitbouw van de databank realiseerde AgO als antwoord op de vraag van veel klanten naar vergelijkingsmateriaal voor hun eigen bevragingsresultaten.

In het verleden gebruikte elke organisatie een eigen vragenlijst, antwoordschalen en technieken. Dat er verschillen zijn is uiteraard logisch aangezien het om verschillende dienstverleningen gaat. Toch is

het goed om van een gemeenschappelijke basis te vertrekken. Zo moet een organisatie niet telkens het warme water uitvinden voor een klantenbevraging. Dat er daarnaast ook maatwerk overeind moet blijven, is evident.

De introductie van een gezamenlijke aanpak van vragenlijsten past ook in de bredere strategie om de houding van burgers, bedrijven en organisaties tegenover de overheidsdiensten globaal in kaart te brengen.

De gezamenlijke aanpak biedt tevens een heel aantal voordelen voor de organisaties zelf: tijdsefficiëntie, kostenefficiëntie, kwaliteitsgarantie, benchmarkmogelijkheid in de tijd én tussen verschillende diensten, om er maar enkele te noemen.

De vragenlijst is geen te nemen of te laten instrument. De vragenlijst bestaat uit verschillende modules. Binnen elke module zijn er verschillende keuzemogelijkheden. Op deze manier kan elke organisatie de vragen gebruiken die aansluiten bij de specifieke werking en inzoomen op bepaalde aspecten van klantentevredenheid. Uiteraard is er ook steeds de mogelijkheid om de vragen te personaliseren en om vragen toe te voegen.

Is de vraag naar klantenbevragingen groot?

Sinds de start van het nieuwe raamcontract in 2006 werden al meer dan 30 klantenbevragingstrajecten opgestart. Dit gaat zowel over echt klantentevredenheidsonderzoek als over imago-onderzoek of zelfs communicatieonderzoek. We merken dat de vraag het laatste jaar ook stijgt. In veel beheersovereenkomsten staat intussen expliciet ingeschreven dat de klanten zullen bevraagd worden naar aspecten van de dienstverlening. Het is voor veel organisaties dan een geruststelling om te horen dat ze bij AgO terecht kunnen voor advies en dat we bovendien een degelijk en uitgewerkt instrumentarium in huis hebben waarop ze een beroep kunnen doen.

Contact:

freija.desmet@bz.vlaanderen.be;
consultant voor klanten- en personeelsbevragingen

Traumazorg en meldpunt Spreekbuis

AgO beheert tevens contracten voor het meldpunt 'Spreekbuis' en een contract voor Traumazorg en EAP.

Wat houdt dit in?

Freija De Smet: Voor Traumazorg en EAP (Employee Assistance Program) sloot AgO in 2007 een contract af inzake het verlenen van psychotherapeutische bijstand. Op vraag van de organisaties die aangesloten zijn kan bijstand verleend worden aan personeelsleden die via het werk te maken krijgen met een traumatisch gebeurtenis. Er is 24/24 bijstand voorzien. Ook kan via het EAP-programma op vraag van de organisatie tijdelijk therapeutische bijstand verleend worden aan personeelsleden voor de reïntegratie op de werkvloer na langdurige afwezigheid, depressie,... AgO financiert hier - voor de entiteiten zonder rechtspersoonlijkheid - tot zolang de voorraad strekt.

In 2007 is ook het contract van het extern meldpunt Spreekbuis opnieuw verlengd?

Freija De Smet: Het loopt alvast zeker tot half 2008. De bedoeling is dat het Departement Bestuurszaken overneemt. Spreekbuis is het meldpunt voor de behandeling van klachten die betrekking hebben op welzijn op het werk en grensoverschrijdend gedrag. Personeelsleden kunnen er terecht om bijvoorbeeld pesten, ongewenst seksueel gedrag op het werk en ander grensoverschrijdend gedrag te melden.

Welk welzijnsaanbod hebben we dan nog?

Freija De Smet: AgO biedt aan de verschillende entiteiten binnen de Vlaamse overheid ook nog professionele ondersteuning om hun welzijnsbeleid te kunnen waarmaken in de praktijk. Hiervoor organiseren we ondermeer opleidingen voor vertrouwenspersonen waar ze ook ervaringen met elkaar kunnen delen.

Contact:

freija.desmet@bz.vlaanderen.be;
verantwoordelijk voor raamcontracten traumazorg en Spreekbuis



7. Greta Gryson helpt schoolgaande jeugd aan een stageplaats.

‘Kortgeschoolden, gehandicapten en allochtonen hebben begeleiding nodig’

De Vlaamse overheid wil als werkgever een maatschappelijke voorbeeldfunctie vervullen, ook via het aanbieden van stageplaatsen aan schoolgaande jongeren. Greta Gryson bemiddelt tussen scholen, leerlingen en geïnteresseerde overheidsmanagers met de bedoeling jongeren aan een stageplaats in de Vlaamse administratie te helpen.

Waarom bemiddelt AgO voor meer stage- en leerwerkplaatsen bij de Vlaamse Overheid?

AgO bemiddelt in de eerste plaats voor leerlingen uit de zogenaamde doelgroepen (kortgeschoolden, allochtonen en gehandicapten) om hen, terwijl ze nog op de schoolbanken zitten, een werkervaring aan te bieden. Het achterliggende idee is dat ze met deze ervaring op zak nadien een betere kans hebben om snel aan een job te geraken.

Drie Vlaamse ministers, namelijk die voor Bestuurszaken, voor Binnenlands Bestuur en voor Werk, Onderwijs en Vorming keurden in 2005 daarvoor een gezamenlijk actieplan goed voor de diverse openbare besturen. De bedoeling was de overgang van leren naar werken voor sommige jongeren makkelijker te laten verlopen via onbezoldigde stages, maar ook via bezoldigd leerwerk (deeltijds leren op school en deeltijds werken).

Een andere belangrijke reden voor het starten van bemiddeling is dat Vlaamse Overheid de bekendheid als potentiële werkgever bij de doelgroepen wil verhogen. De Vlaamse Overheid streeft immers een divers personeelsbestand na. En men had gemerkt dat er toch nog maar weinig personen uit de doelgroepen solliciteren wanneer er vacatures zijn bij de Vlaamse Overheid.

Is er veel bereidheid bij de managers om stagiairs een kans te bieden?

Studenten van hogescholen en universiteiten vinden vrij gemakkelijk een stageplaats binnen de Vlaamse Overheid. Managers halen deze jongeren ook graag binnen voor een stage omdat ze onmiddellijk inzetbaar zijn. Voor kortgeschoolden en gehandicapten is het veel moeilijker. Deze leerlingen moeten, zeker in het begin van de stage, goed begeleid worden. Dat vergt een aanzienlijke tijdsinvestering en niet alle managers zijn daartoe bereid. Hetzelfde geldt voor de leerwerkers. Juist voor deze zwakkere groepen is bemiddeling van AgO dus dikwijls nodig om hen toch aan een plaats te helpen.

Wat houdt de dienstverlening van AgO precies in?

Wat onbezoldigde stageplaatsen betreft, neemt AgO contact op met scholen met leerlingen uit de doelgroepen (kortgeschoolden en allochtonen), het bijzonder onderwijs en het tweedekansonderwijs. De directie en leerkrachten worden ervan op de hoogte gebracht dat AgO bereid is om te zoeken naar geschikte stageplaatsen voor hun leerlingen binnen de Vlaamse Overheid.

Ik zoek dan stageplaatsen voor deze leerlingen door mijn contacten binnen de Vlaamse overheid. Dien-

sten die me contacteren omdat ze een stageplaats willen aanbieden, help ik eveneens verder. Tijdens het schooljaar 2006-2007 kon ik 43 doelgroepjongeren rechtstreeks plaatsen, tientallen anderen heb ik via een goede netwerking met andere overheidsdiensten eveneens verder geholpen.

‘Aangezien er een groot tekort is aan stageplaatsen en leerwerkplaatsen spreekt het vanzelf dat de scholen heel tevreden zijn met ons aanbod.’

Ik krijg ook vragen van studenten van hogescholen of universiteiten die een stageplaats zoeken. Deze jongeren verwijs ik in eerste instantie door naar www.stageforum.be, een stagewebsite die vraag en aanbod met elkaar linkt. Pas als ze daar geen ‘match’ vinden, help ik ze verder op weg. Maar het uitgangspunt is dat hogeschool- en universiteitsstudenten in principe voldoende vaardigheden moeten hebben om zelf rechtstreeks aan een stageplaats te geraken, zonder dat bemiddeling nodig is.

Voor wat bezoldigde leerwerkplaatsen betreft, is bij AgO een centraal budget beschikbaar waarmee 20 jongeren uit het deeltijds kunnen worden tewerkgesteld. AgO heeft deze leerwerkplaatsen gezocht en biedt ondersteuning om leerwerkers te vinden. Indien sommige diensten beslissen geen leerwerkers meer op te nemen zoekt AgO nieuwe leerwerkplaatsen. AgO beheert ook de arbeidsongevallenverzekering voor deze jongeren.

Tenslotte kan men bij mij ook terecht voor vragen rond de reglementering van onbezoldigde stages en leerwerkplaatsen.

Zijn de scholen en stagiairs tevreden?

Aangezien er een groot tekort is aan stageplaatsen en leerwerkplaatsen spreekt het vanzelf dat de scholen heel tevreden zijn met ons aanbod. Bovendien vinden zij dat de leerlingen goed begeleid worden binnen de Vlaamse Overheid. Van leerkrachten hoor

ik geregeld dat leerlingen die op school erg timide zijn, dikwijls helemaal open bloeien tijdens hun stage. Leerlingen met een handicap stellen het op prijs als de werkomgeving wat geborgenheid biedt en als er mogelijkheden zijn voor sociale contacten.

Soms mogen meisjes van allochtone afkomst van hun ouders geen stageplaats aanvaarden waar ze begeleid worden door een man. Het vergt dan wel wat moeite van de leerkrachten en van mezelf om deze ouders van het tegendeel te overtuigen.

Kunnen de jongeren nadien ook effectief aan de slag bij de Vlaamse overheid?

Verschillende stagiairs hebben na hun stage een contract gekregen bij de Vlaamse Overheid.

Contact:

greta.gryson@bz.vlaanderen.be;
verantwoordelijk voor stage-leerwerkplaatsen

‘Het achterliggende idee is dat jongeren met deze ervaring op zak nadien een betere kans hebben om snel aan een job te geraken.’



8. Kristel De Boeck zorgt voor uitbetaling van lonen, toelagen en maaltijdcheques.

‘Vlimpers heeft steile ambities’

Vlimpers is het computersysteem dat binnen de Vlaamse administratie wordt gebruikt voor personeelsbeheer. Personeelsdiensten, managers en werknemers kunnen het online gebruiken.

Wat doet het Vlimpers-team precies? Welke activiteiten zijn er?

Het Vlimpers-team zorgt ervoor dat maandelijks de lonen, vergoedingen, toelagen en maaltijdcheques tijdig worden uitbetaald aan ongeveer 14.000 personeelsleden van de departementen en agent-schappen in de 13 beleidsdomeinen en aan de kabinetsleden. Daarnaast zorgt het team ook voor de maandelijkse uitbetaling van de kinderbijslag en worden een aantal sociale secretariaatstaken verricht, vooral op het gebied van de verplichtingen van de Vlaamse overheid betreffende sociale zekerheid, bedrijfsvoorheffingen en pensioenen. Het team treedt ook op als tweedelijnsdesk voor de managementondersteunende diensten (MOD's). Er wordt voor gezorgd dat de Vlimperstoepassing tijdig wordt aangepast in geval van gewijzigde regelgeving. Zo werd Vlimpers (Vlaams Intermodulair personeelssysteem) in 2007 aangepast om de berekening van de maaltijdcheques automatisch te kunnen laten verlopen op basis van aan- en afwezigheden. Het team is ook verantwoordelijk voor het applicatiebeheer (werkroosters, gebouwencodes, locatiecodes,..) van het tijds- en toegangssysteem.

Voor wie wordt er gewerkt? Wie zijn de klanten?

De klanten zijn in eerste instantie de managementondersteunende diensten (MOD's) in de 13 beleidsdomeinen. Er is een nauw contact via het maandelijkse Vlimpersforum, waarin de afdelingshoofden van de MOD's vertegenwoordigd zijn. Via dit forum vernemen we wat er leeft bij de klanten. Ook geven wij langs onze kant een stand van zaken van datgene waar we mee bezig zijn en waar we naartoe willen.

Welke realisaties waren er in 2007?

In 2007 is de Vlimpers-toepassing aangepast met de bedoeling de maaltijdcheques via Vlimpers te kunnen laten berekenen. Voorwaarde om dat mogelijk te maken was wel dat de entiteiten gebruik maken van Vlimpers voor de registratie van aan- en afwezigheden. Het was een grote operatie om alles klaar te krijgen tegen 1 juli, het moment dat de maaltijdcheques werden geïntroduceerd. Er zijn geen noemenswaardige problemen geweest bij de introductie. Ondertussen werd het systeem ook al bijgestuurd waar dit nodig was.

Ook in 2007 hebben we opnieuw vastgesteld dat de verspreiding van de belastingsfiches via de post heel wat problemen met zich mee brengt. Elk jaar gaat er wel ergens een zending verloren. Vandaar

dat we besloten hebben om vanaf 2008 de belastingsfiches en het detailoverzicht via Vlimpers te verspreiden. Dat wil zeggen dat de belastingsfiches enkel nog zullen verstuurd worden naar slechts een beperkt aantal personeelsleden. Alle andere personeelsleden kunnen naar analogie met de loonstrook, de belastingsfiche zelf raadplegen en/of afdrucken via Vlimpers.

Er is in 2007 een strategisch plan gemaakt. Wat is de bedoeling? Waarom is dit nodig?

In 2002 werd het personeels- en loonbeheersysteem Vlimpers voor het eerst in gebruik genomen binnen de Vlaamse overheid. Nu 5 jaar later hebben we met een projectgroep, waarin ook de klantenzijde vertegenwoordigd was, een toekomststrategie uitgewerkt met een meerjarenprogramma. We gaan namelijk uit van een groeiscenario. Het is onze ambitie om binnen 5 jaar 50 procent meer dossiers te beheeren via Vlimpers. Dat wil zeggen dat er extra klanten zullen moeten bijkomen. Enkel op die manier zullen we Vlimpers op termijn leefbaar kunnen houden. Maar om deze doelstelling te bereiken en om onze huidige klanten te behouden, moeten op korte termijn wel een aantal investeringen gebeuren die van cruciaal belang zijn voor het voortbestaan van de toepassing.

Wat zijn de prioriteiten voor de toekomst? Hoe gaat één en ander worden aangepakt?

Prioritair nu zijn de interface en de functionele upgrade van Vlimpers. Vlimpers is dus het personeelsbeheersysteem, maar daarnaast is er ook nog de loonmotor Elvire. Deze twee zijn met mekaar verbonden via een interface. Omdat niet alle gegevens uit Vlimpers op een correcte manier doorstromen naar de loonmotor waar de wedde wordt berekend, is een dringende aanpak van de interface nodig. Ook de functionele upgrade is prioritair. Deze upgrade vormt de basis voor eventuele uitbreiding naar nieuwe modules en/of functionaliteiten. We werken nu nog met een oude versie 8.0 waarvan het platform dateert van in 2001. Deze versie wordt bovendien ook niet meer ondersteund door de externe leverancier Oracle. Er zijn in 2007 heel wat inspanningen geleverd om de nodige budgetten bij elkaar te krijgen om de functionele upgrade mogelijk te maken. Daar zijn we dan ook in geslaagd, zodat in 2008 kan gestart worden met de voorbereidingen om naar de versie 9.0 over te schakelen. Deze nieuwe versie biedt heel wat meer mogelijkheden dan de huidige

verouderde Vlimpers-versie. Het is een groot project met een doorlooptijd van ongeveer anderhalf jaar. Eind 2009 moet alles afgerond zijn. Van zodra deze upgrade gerealiseerd is, kan er gedacht worden aan nieuwe investeringen of uitbreidingen.

'Het is onze ambitie om binnen 5 jaar 50 procent meer dossiers te beheeren via Vlimpers. Dat wil zeggen dat er extra klanten zullen moeten bijkomen. Enkel op die manier zullen we Vlimpers op termijn leefbaar kunnen houden.'

Contact:

kristel.deboeck@bz.vlaanderen.be ;
programmamanager Vlimpers

Vlimpers kort samengevat.

Voor de personeelsdiensten van de 13 beleidsdomeinen vormt Vlimpers de digitale verzameling van alle personeelsdossiers. Alle bewerkingen nodig voor personeelsbeheer, zoals aanmaken van een nieuw dossier, actueel houden van gegevens, opbouwen van een historiek, enz. gebeuren online.

Voor managers en politiek verantwoordelijken is Vlimpers de unieke bron van gegevens en informatie over personeelsaantallen, -evolutie en allerhande kengetallen. Om deze informatie te vatten, werd een waaier aan rapporteringsinstrumenten ontwikkeld met behulp van de Cognos-software. Ook deze gegevens kunnen online opgevraagd worden.

Maar ook personeelsleden spelen een actieve rol in het beheeren van hun eigen personeelsdossier. Via Vlimpers heeft een personeelslid zicht op de gegevens die de personeelsdienst bijhoudt. Het personeelslid is ook zelf verantwoordelijk voor het actueel houden van sommige van de gegevens. In de selfservicemodule van Vlimpers kan een personeelslid gegevens aanvullen of wijzigen indien nodig. Daarnaast kan men in Vlimpers Vacaturemarkt interne vacatures opzoeken en online solliciteren.

In diverse entiteiten wordt ook de module Welzijn van Vlimpers gebruikt. Hiermee kan een personeelslid jaarlijkse vakantie, loopbaanonderbreking, deeltijds werken, dienstvrijstelling, enzovoort, elektronisch aanvragen.



Hoofdstuk III

Enkele klanten zelf aan het woord.

‘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.’ Zo luidt de missie die AgO bij haar oprichting heeft meegekregen.

Partnerschap realiseren met het management en hun P&O-verantwoordelijken is aldus de belangrijkste opdracht van AgO.

We laten in dit hoofdstuk enkele van onze klanten zelf aan het woord over hoe we in 2007 samen aan hun organisatie werkten en zo onze missie tot leven brachten. Een aantal vertegenwoordigers van agentschappen hebben het over het consultancywerk dat we bij hen uitvoerden. Het afdelingshoofd Beleid van het Departement Bestuurszaken vertelt dan weer over de samenwerking tussen het departement en het agentschap.



1. Kristel Gevaert van het Agentschap voor Facilitair Management.

‘AgO reikte de juiste methode aan’

‘De AgO-consultants zijn zeer luisterbereid’, ervoer administrateur-generaal Kristel Gevaert van het Agentschap voor Facilitair Management. Zij vroeg AgO hulp bij de organisatie van strategische denkdagen.

Waarom nam u met AgO contact op?

De eigenlijke aanleiding voor het contact was onze vraag met welke organisaties AgO raamkonden heeft afgesloten op vlak van consultancy en begeleiding. Wij wilden immers gaan samenwerken met een extern consultancybureau en het zou financieel interessanter zijn indien daar met jullie akkoorden over bestonden. Ook het feit dat we dan niet eerst de hele papiermolen door moesten was een groot voordeel.

Pas op dat ogenblik bleek dat AgO zelf over een paar mensen beschikte die projecten mee begeleiden en die ook op dat vlak inzetbaar waren.

Van zodra voor ons duidelijk werd dat het opzet ook na de geplande dagen een vervolg zou kunnen kennen, werd de rol van AgO nog belangrijker. Het extern bureau zou een eerste aanzet moeten geven, maar nadien konden we misschien wel verder met een beperkte begeleiding door AgO.

Om welk project ging het eigenlijk?

Het project zelf had de bedoeling om voor ons agentschap na te gaan welke projecten wij allemaal nog zouden moeten aanpakken en welke prioriteiten wij aan iedere opdracht zouden geven. Op die manier moesten wij tot een concreet plan van aanpak komen om tegemoet te komen aan alle

openstaande opmerkingen na de doorlichting door de interne audit.

Daarom hadden wij voorzien in 2 strategische denkdagen waarop wij enerzijds de toekomstvisie van ons agentschap wilden presenteren en een draagvlak ontwikkelen en anderzijds accenten leggen voor de toekomst.

De begeleiding moest erin bestaan om

- de juiste methodiek aan te reiken
- het groepsgebeuren te begeleiden
- via de juiste vraagstelling te komen tot de juiste analyse
- de richting te bewaken waarin we moesten evolveren
- tot een concreet en werkbaar plan te komen

Hoe verliep de samenwerking?

De samenwerking voor de eigenlijke tweedaagse verliep op alle vlakken goed. Tijdens de denkdagen zelf liep het een beetje mis omdat de externe partner ons niet helemaal begrepen had en te sturend wou optreden. Aangezien was afgesproken dat AgO in dit project op de achtergrond zou blijven, konden zij niet echt ingrijpen. De verstandhouding met AgO is echter op geen enkel moment verkeerd gelopen. Integendeel, we hadden allemaal hetzelfde gevoel bij de manier waarop de begeleiding was verlopen.

Nadien hebben we nog meer de belangrijke rol van AgO mogen ervaren. Er was immers een 'terugkom' voorzien dat AgO hoofdzakelijk naar zich heeft toegetrokken, zoals ook van bij het begin was afgesproken. Door hun correcte aanpak en het aanreiken van de juiste methodiek is deze halve dag een echt succes geworden. Deze fase in het project heeft voor de nodige energie en motivatie gezorgd. Dat was echt wel nodig na de ontgoochelende tweedaagse.

Wat bleken de sterke en minder sterke kanten van AgO?

Voordeel is dat AgO bereikbaar is binnen ons eigen gebouw. Het feit dat ze samenwerken met veel verschillende organisaties is interessant wanneer je externe kennis wil binnen halen. Zij hebben ook voldoende ervaring om te begeleiden bij de keuze van een externe organisatie. Hun raamcontracten vormen daarbij een interessante financiële meerwaarde.

Door het feit dat de AgO-consultants zeer luisterbereid zijn, kunnen ze goed inschatten wat de klant van hen verwacht. Zo kunnen ze ook hun eigenlijke rol zeer goed beoordelen. Inhoudelijk houden ze zich op de vlakke. Ze zullen hoofdzakelijk faciliterend optreden. Ze hebben ook zeer veel oog voor het groepsgebeuren en het eigenlijke resultaat dat men wil behalen. In hun aanpak zit heel wat creativiteit, zaken waar wij anders onvoldoende tijd kunnen aan besteden.

Minder sterk is de beschikbare tijd en middelen binnen AgO. Indien het team groter zou zijn, kunnen ze zelf meer projecten begeleiden. Nu moet je eerder geluk hebben dat je nog in het tijdschema past. Concreet is het dus zo dat wij vandaag niet zeker kunnen zijn dat AgO binnen een paar maanden de tijd zal hebben om ons project nog een keer tussentijds te evalueren.

Een ander nadeel is ook dat de raamcontracten niet vrijblijvend ter beschikking gesteld worden. AgO wil vooraf altijd eerst nagaan of zij een meerwaarde zien en of zij zelf een bijdrage kunnen leveren. Het zou nog interessanter en klantgerichter kunnen zijn indien een agentschap ook zonder die bijkomende afwegingen zelf kon bepalen om in te tekenen op een raamcontract.

En wat zijn de resultaten?

Onmiddellijk na de tweedaagse had iedereen nogal wat twijfels bij het vervolg. Na de begeleiding door AgO van de halve terugkomdag zat iedereen opnieuw vol energie om de projecten verder uit te werken. Door de aanpak was gedurende een paar

uur opnieuw de juiste toon gezet, een concrete stap vooruit gezet in het opstarten van de projecten zodat iedere projectleider zichtbaar gelanceerd was. Er waren dingen op papier gezet die ook later konden gebruikt worden. Er was ook een draagvlak gecreëerd door meerdere mensen bij het geheel te betrekken en ook meerdere mensen over verschillende projecten iets te laten zeggen. Dat was een zeer nuttig moment met een zeer belangrijke insteek vanuit AgO. Daarom zouden wij zeker graag nog beroep doen op dezelfde begeleiders om dit grote plan niet te laten doodbloeden.

Willen jullie in de toekomst nog verder beroep doen op AgO?

We gaan ervan uit dat ieder agentschap haar specialisatie en deskundigheid heeft. Voor wat betreft kennis en ervaring op vlak van opleidingen, trainingen, consultancy, enz... kunnen we zeker terecht bij AgO. Wij zijn van mening dat we voor meerdere opdrachten best altijd eerst in eigen huis gaan kijken. Pas als we daar geen oplossing vinden voor ons probleem moeten we verder gaan zoeken. We gaan er immers van uit dat er bij de overheid minstens evenveel deskundigheid aanwezig is als daarbuiten.

'Door het feit dat de AgO-consultants zeer luisterbereid zijn kunnen ze goed inschatten wat de klant van hen verwacht.'

Contact:

kristel.gevaert@bz.vlaanderen.be;
administrateur-generaal



2. Nancy Matthys van het Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen

‘AgO leerde ons evaluaties meetbaar te maken’

AgO heeft gespecialiseerde kennis in huis. Daarom zal FIT er ook in de toekomst een beroep op doen, zegt Nancy Matthys, diensthoofd personeel binnenland van het Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen (FIT). Zij organiseerde samen met AgO een workshop voor evaluatoren.

Waarom deed FIT beroep op de diensten van AgO?

Om de prestatie managementcyclus PLOEG meer efficiënt en meetbaar te laten verlopen, besliste het Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen (FIT) om een SMART-workshop te organiseren voor al haar evaluatoren.

Er werd op een interactieve manier gewerkt. De evaluatoren kregen op voorhand de opdracht mee om de doelstellingen van één of meerdere van hun medewerkers zo SMART mogelijk te plannen. Ze moesten dus werken met eigen materiaal of met relevante voorbeelden (planningsverslagen van 2007 en voorbereidingen voor planningsverslagen van 2008).

Wat was de meerwaarde die de AgO-consultants brachten?

Die bestond er voornamelijk in dat ze de methodiek van het SMART plannen hebben verduidelijkt en dat ze de evaluatoren geholpen hebben om het SMART-principe toe te toepassen bij de voorbereiding van de planningsverslagen 2008 voor hun medewerkers:

Het meer theoretisch kader, aangevuld met concrete voorbeelden, werd tijdens een eerste sessie toegelicht. Tijdens een opvolgssessie zijn de concrete plan-

ningen voor 2008 overlopen en werden nog een aantal valkuilen geduid en tips meegegeven.

Wat zijn de resultaten?

Het resultaat is dat de evaluatoren aan de slag kunnen met het SMART plannen van hun medewerkers voor 2008. Door interactief te werken en te oefenen tijdens de workshop konden foutieve werkwijzen tijdig worden opgespoord en gecorrigeerd. Ook evaluatoren die na afloop van de workshop nog niet goed wisten hoe ze concreet aan de slag moesten, werden verder geholpen. Er is namelijk afgesproken dat het afdelingshoofd Personeel&Facility Management deze evaluatoren verder zal begeleiden.

Nog zin in meer samenwerking met AgO?

In de toekomst zal FIT beroep blijven doen op AgO voor verschillende zaken, vermits het agentschap gespecialiseerde kennis in huis heeft die het voor FIT gemakkelijker maakt om allerlei HR-onderwerpen te implementeren en te verbeteren.

Contact:

nancy.matthys@fitagency.be;
diensthoofd personeel binnenland

3. Leen Wolters van het Vlaams Agentschap voor Internationale Samenwerking

**‘Samenwerking was goed
gestructureerd’**

Het VAIS is bij AgO komen aankloppen met een vraag tot ondersteuning bij de opmaak van een personeelsplan. De bedoeling was om de processen grondig in kaart te brengen.

Hoe liep het project?

AgO interviewde ter voorbereiding van de start van het eigenlijke uittekenen van processen 7 belanghebbenden. Met de opmerkingen die hierbij naar voor kwamen, werd in de processen ‘to be’ zoveel mogelijk rekening gehouden. Om de processen ‘to be’ uit te tekenen werd met groepen medewerkers met wisselende samenstelling gewerkt. Voor de capaciteitsinschatting werd een combinatie gebruikt van workshops en individuele interviews met medewerkers.

Was de samenwerking goed?

De samenwerking verliep in een strak tempo en goed gestructureerd. Hierbij onze bewondering voor de professionaliteit en het eindeloze geduld van jullie consultant, die naar aanleiding van onze discussies telkens weer haar cijfers aanpaste en ook altijd weer bereid was om zaken te herzien of verder te verduidelijken.

Contact:

leen.wolters@iv.vlaanderen.be;
stafid

4. Dany Vissers van het Departement Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed

‘Adviezen zijn deskundig’

De managementondersteunende dienst (MOD) van ROW had vragen over het invoeren van telehuiswerken en over personeelsplannen.

Hoe verliep de samenwerking?

Vlot. De AgO-medewerkers hadden een goed inzicht in het doel en opzet van onze vragen. Er was deskundige advisering. De aanpak van AgO was zeer zeker resultaatgericht. Voor het project rond telewerken werd er gewerkt met focusgroepen, begeleid door de mensen van AgO zelf. Bij de personeelsplannen ging het om opvolggesprekken.

De sterke punten waren een goede globaal beeld en inzicht in de problematiek, een goed inlevingsvermogen en een dynamische inbreng.

Waarvoor zou u in de toekomst nog beroep doen op AgO?

Zeer zeker voor veranderingstrajecten. En het zou ook een grote hulp betekenen mocht AgO in de toekomst meer ondersteuning kunnen geven voor meer routinematige opdrachten, zoals voor het organiseren van infosessies ‘generieke testen’; integriteitsopleidingen... De infosessies werden nu door elk beleidsdomein afzonderlijk georganiseerd, wat toch een veel grotere overhead met zich meebrengt dan een centraal aanbod.

Contact:

dany.vissers@row.vlaanderen.be;
afdelingshoofd



5. Wouter De Boeck van het Departement Bestuurszaken

‘AgO heeft veel ervaring’

Het Departement Bestuurszaken ondersteunt de minister van Bestuurszaken bij het uitwerken van zijn beleid. Het departement heeft daarvoor kwantitatieve en kwalitatieve informatie over de P&O-materie nodig. Voor een deel daarvan doet afdelingshoofd Wouter De Boeck van de afdeling Beleid een beroep op AgO.

Hoe verloopt de samenwerking tussen de afdeling Beleid van het departement en AgO?

In de loop van 2007 hebben we een regelmatig overleg opgestart om de samenwerking structureel vorm te geven. Tijdens een tweewekelijks overleg met Willy De Weirdt, afdelingshoofd van jullie Kenniskruispunt P&O, worden gezamenlijke projecten opgevolgd, relevante informatie en ideeën uitgewisseld, en gedetecteerde noden, problemen, ... worden op tafel gelegd.

Wat verwacht de afdeling Beleid van AgO?

Voor BBB hebben de entiteiten die nu deel uitmaken van AgO, vooral de toenmalige afdeling HRM, jarenlange ervaring opgedaan inzake beleidsvoorbereiding. Zo werd heel wat kennis opgebouwd. Ook doen jullie op de werkvloer van de Vlaamse overheid heel wat ervaring op en capteren jullie behoorlijk wat informatie via de kennisnetwerken.

Het is dus evident dat we graag hebben dat AgO expertise inbrengt m.b.t. beleidsvoorbereiding en -evaluatie. Deze beleidsaspecten worden immers voortaan vanuit het departement gecoördineerd.

We doen bovendien beroep op AgO voor de ontwikkeling van een aantal P&O-concepten en voor specifieke beleidsprojecten.

Daarnaast verwacht ik uiteraard ook dat onze afdeling, net als elke potentiële klant, beroep kan doen op het consultancyaanbod van AgO. Bijvoorbeeld voor het faciliteren van workshops e.d.

Kunt u enkele concrete voorbeelden van samenwerking geven?

Een concreet voorbeeld is de voorbereiding van de eisenbundel voor het sectoraal akkoord namens het topmanagement, dit in opdracht van het college van ambtenaren-generaal (CAG). Er werd verwacht dat we een sessie voor het voltallige management (70-tal topambtenaren) zouden organiseren. In onze afdeling was op dat ogenblik de nodige ervaring en capaciteit niet beschikbaar om dit alleen op te nemen. Bovendien heeft AgO veel ervaring met de organisatie van dit soort events.

Zowel de praktische organisatie als het faciliteren van de workshops gebeurde door AgO. Daarnaast heeft AgO goed meegedacht bij de inhoudelijke voorbereiding.

Deze samenwerking genereerde duidelijk een meerwaarde. Het topmanagement was achteraf tevreden

over de resultaten. Ook de goede samenwerking departement - AgO viel hen op.

Een ander voorbeeld is de gezamenlijke insteek voor de beleidsbrief 2008 van de minister van Bestuurszaken. We hebben dit samen aangepakt en zijn tot een tekst gekomen waar we allebei achter konden staan. In 2008 willen we het zeker opnieuw zo aanpakken.

Het principe is dat naar aanleiding van de opmaak van het jaarlijkse ondernemingsplan van AgO een 'wederzijds engagement' van ondersteunende menskracht wordt bekeken. Ook het departement staat geregeld AgO bij met menskracht en expertise. Hoeveel werkt AgO voor het departement en omgekeerd?

Ik zie het niet zozeer als 'werken voor elkaar' maar eerder als 'samen werken aan'. Onder meer voor het realiseren van wat we samen willen bereiken.

De praktijk van de wederzijdse engagementen moet zeker nog verder groeien en worden verfijnd.

Maar de wederzijdse ondersteuning kan zeker ver gaan, op basis van een akkoord tussen de beide leidend ambtenaren. Zo zal bijvoorbeeld een projectleider van het departement bijna 2 jaar bij AgO tewerkgesteld worden om de programmaleiding op te nemen van de functionele upgrade van het persoonsysteem Vlimpers.

Is de taakafbakening departement – AgO wel helemaal duidelijk?

Het departement staat in voor de beleidsvoorbereiding en -evaluatie; het agentschap voor de beleidsuitvoering. Tot zover de theorie; in de praktijk is er niet altijd duidelijk een lijn te trekken: er zijn zeker grijze zones.

Dat komt onder meer omdat het tot stand komen van beleid en het ontwikkelen van bijhorende instrumenten niet altijd zomaar uit elkaar kan worden getrokken en dat is maar goed ook. Vaak is het ook een gevolg van bepaalde expertise die aanwezig is bij medewerkers.

Ik merk dat AgO soms bezig is met zaken die eerder een beleidsmatige invalshoek hebben. Anderzijds stellen we vast dat het departement soms aan beleidsuitvoering doet, onder andere omdat bij BBB een aantal beleidsuitvoerende taken expliciet aan het departement werden toegewezen.

Is het altijd duidelijk voor de leidend ambtenaren van de andere beleidsdomeinen of ze zich tot AgO of tot het Departement Bestuurszaken moeten richten?

Er is zeker nog onduidelijkheid m.b.t. de structuur en werking van ons beleidsdomein. De taakverdeling tussen het departement en AgO is zeker nog niet voor iedereen duidelijk.

Om zo goed mogelijk te kunnen antwoorden op vragen van de lijnmanagers is het aangewezen dat het agentschap en het departement elkaar waar nuttig en nodig betrekken en afstemmen.

Voor een aantal situaties zouden we trouwens beter gemeenschappelijk, dus als 'bestuurszaken' naar buiten treden. Buitenstaanders kijken trouwens vaak zo naar ons. Het heeft bijvoorbeeld weinig zin om allebei websites te ontwikkelen over dezelfde P&O-thema's. Beter is om tot een geïntegreerd aanbod te komen waar beleid en instrumentarium elkaar naadloos aanvullen. Dat is voor de klanten niet alleen veel eenduidiger, maar is ook veel efficiënter.

Graag tot slot nog een concreet verbeter- of aandachtspunt voor 2008 m.b.t. de samenwerking AgO - afdeling Beleid?

De rapportering over de opvolging van het P&O-beleid moet nog beter worden afgestemd. AgO rapporteert aan de minister op basis van haar ondernemingsplan. Daarnaast hanteert de afdeling Beleid een opvolgingstabel voor de uitvoering van de beleidsbrief van de minister. Dat zou beter in mekaar moeten passen. We willen daar in 2008 aan werken. Ook de afstemming van de inhoud van de websites is een aandachtspunt dat we in 2008 willen opnemen.

Contact:

wouter.deboeck@bz.vlaanderen.be;
afdelingshoofd



Hoofdstuk IV

Bijzondere opdrachten voor AgO.

AgO is belast met een aantal opdrachten die we in dit jaarverslag speciaal in de kijker plaatsen.

Meer bepaald:

Een n-project Coaching van medewerkers van de Vlaamse Gemeenschap, met als directeur-generaal Mieke Stappaerts.

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.

Administrateur-generaal Frans Cornelis neemt zelf, naast de leiding van het agentschap, nog een aantal bijzondere opdrachten op. Als gevolmachtigd onderhandelaar vertegenwoordigt hij minister van Bestuurszaken Geert Bourgeois in de onderhandelings- en hoogoverlegcomités voor ambtenarenzaken van het ministerie en van de Vlaamse instellingen. Verder treedt hij ook op als sociaal bemiddelaar en als kwaliteitsbewaker in beoordelingscommissies.



1. Mieke Stappaerts coacht medewerkers van de hele Vlaamse administratie.

‘Hefboom voor meer dynamiek’

Coaching is geen nieuwe hype, maar een krachtig instrument om meer enthousiasme en dynamiek te krijgen, en zo sterkere resultaten, zegt directeur-generaal Mieke Stappaerts, verantwoordelijke voor het project coaching.

Een project coaching? Hoe zo?

Met BBB kreeg ik de kans om een nieuwe wending te geven aan mijn loopbaan. Ik kijk met veel dankbaarheid en voldoening terug op de 11 jaar dat ik directeur-generaal was van de administratie Werkgelegenheid. Maar er broeide iets nieuw in mij. Als leidinggevende legde ik een hele weg af om evenwicht te vinden tussen een taakgerichte en een mensgerichte aanpak. In dit kader volgde ik onder meer een opleiding “gecertificeerde persoonlijke coach”. Ik zag en voelde de kracht van een coachende aanpak en wou hier meer mee doen. In de overtuiging dat individuele coaching een belangrijke bijdrage zou zijn voor onze organisatie én voor mezelf lanceerde ik een projectvoorstel. Het kreeg onmiddellijk bijval van de minister van Bestuurszaken.

Is coaching dan zo belangrijk?

Coaching is een krachtig instrument en een hefboom voor meer enthousiasme, dynamiek én sterkere resultaten. Het is geen nieuwe hype, geen losstaand instrument maar kadert in een bredere aanpak gericht op mensmanagement. In essentie gaat het om reflectie die het zelfbewustzijn en de zelfverantwoordelijkheid verhoogt. Coaching sluit daarom ook naadloos aan bij een grotere responsabilisering en het streven naar een waardegedreven bedrijfsvoering.

U bent in een project als directeur-generaal bij AGO aangehecht. Hoe loopt dit?

Dit werkt prima. Administratief moest het project een onderkomen vinden. Dit kon op verschillende plaatsen. AgO was wel de meest voor de hand liggende keuze. In principe werk ik autonoom maar er is met het agentschap een zeer vruchtbare samenwerking. Logisch toch! Coaching heeft immers alles te maken met ondersteuning om iemands potentiële capaciteiten vrij te maken, zodat die persoon zo goed mogelijk functioneert, presteert, leert en ontwikkelt. Dit past uitstekend bij de ondersteuningsopdracht van het agentschap op het vlak van personeel en organisatie.

Hoe heeft u coaching op de kaart gezet binnen de Vlaamse overheid?

Er stond al veel op de kaart. Er zijn een aantal entiteiten waarbij coaching al goed ingeburgerd is. Bij anderen is het eerder nog ongekend en dus onbemand. Een van de bedoelingen van het project is om een beter zicht te krijgen op wat er al op de kaart staat en promotie voeren om de kaart verder in te kleuren.

De kern van het project blijft wel het aanbieden van interne coaching. Van bij het begin is hierbij geop-

teerd voor een organisch groeiproces. Eén van de redenen was de moeilijke voorspelbaarheid van hoe snel zou worden ingespeeld op het aanbod van interne coaching. Ook het feit dat de visie op interne coaching nog diende te rijpen speelde mee. Gaandeweg is zo ook het idee gegroeid om een interne opleiding coachend leidinggeven aan te bieden. Die ging van start in november. De 20 leidinggevende deelnemers waren erg positief en zijn intussen goede ambassadeurs voor coaching.

Wat is het profiel van de mensen die bij u aankloppen voor coaching?

Tot eind 2007 heb ik 63 personen via interne coaching begeleid, waarvan 2/3 vrouwen en 1/3 mannen.

Hiervan hoort 83% tot niveau A; waarvan 12 (22%) lijnmanagement, 10 (13%) opdrachthouders en 30 (48%) A1. Van niveau B, C, D waren er respectievelijk 5, 4 en 2 medewerkers (17%). Opvallend hierbij is dat bij het lijnmanagement iets meer mannen (7) dan vrouwen (5) zijn.

Nagenoeg de helft hoort tot de leeftijdscategorie tussen 40 en 50 jaar, een kwart tussen de 50 en 60 en even zoveel is jonger dan 40 jaar. De jongste is 25, de oudste 60.

Er worden 12 verschillende beleidsdomeinen bereikt. (BZ:19; MOW:9; CJSM:7; LNE:6; WSE:5; WVG:4; RWO:3; DAR:3; EWI:2; LV:1; IV:1; FB :1 en VI.Parl:2).

Het ministerie is de grootste afnemer, met BZ op kop. Slechts 1 persoon komt van een wetenschappelijke instelling en 3 van een extern verzelfstandigd agentschap. De buitendiensten zijn vertegenwoordigd met 11 coachees.

Welke vragen komen er zo al aan bod?

Bij 24 coachees (38%) gingen de gesprekken hoofdzakelijk over verschillende aspecten van het eigen leidinggeven. Soms zijn die gesprekken een mengeling van coaching en mentoring. Naast leidinggeven komen heel uiteenlopende items aan bod: impact verhogen, zelfvertrouwen, balans werk-privé, omgaan met moeilijke chef of collega, hoe mezelf beter profileren, nieuwe uitdaging, Bij 11 personen was het meedoen of meegedaan hebben aan een n (3) of n-1 (8) procedure, de aanleiding voor de vraag voor coaching.

Hoe komen de mensen tot bij u en hoe gaat dit dan in zijn werk?

Vaak hebben mensen via meerdere kanalen over interne coaching gehoord vooraleer ze de stap zetten om coaching te vragen. Globaal kunnen we toch volgende indeling maken: 20% werd aangespoord door het lijnmanagement; 14% werd door Vlechtwerk geïnspireerd en evenveel kregen informatie van een collega; een kwart kwam via een HR-kanaal en een ander kwart had er iets over gehoord of gelezen op de website (zie: <http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/ago/coaching.htm>).

In een eerste gesprek worden beider verwachtingen geëxpliciteerd. Het aantal gesprekken dat volgt varieert sterk in aantal (tussen 2 en 12) en spreiding in de tijd (van enkele weken tot uitzonderlijk meer dan een jaar). Met sommige coachees zijn er ook tussentijdse contacten via telefoon of mail; ook nog na het afsluiten van een coaching traject.

Waarom interne coaching? Er is toch een groot aanbod aan externe coaches.

Ik ervaar dat onze aanpak heel wat extra biedt. Wanneer je de historiek, de cultuur, de structuur, het doen en laten van een organisatie en zijn mensen kent, heb je niet veel woorden nodig om de context van het verhaal goed aan te voelen. Het vraagt natuurlijk een professionele aanpak om die informatie ook correct te gebruiken. Een coach die dicht bij de organisatie staat, kan in de verschillende verhalen gemakkelijker algemene lijnen en aanknopingspunten zien met andere initiatieven. Dit bevordert de onderlinge afstemming en aanvulling.

Moeten er dan nog meer interne coaches komen?

Ik pleit daarvoor. In het najaar zullen de mogelijkheden om coaching te vragen ruimer bekend gemaakt worden. Nu is er al een stijging van de vraag merkbaar. In de eerste twee maanden van 2008 waren er al 21 nieuwe aanvragen. Er zullen in de toekomst zeker meer coaches nodig zijn. Heel gericht zullen een aantal mensen aangespoord worden om zich via een intensieve opleiding bij te scholen tot interne coach. Intussen wordt ook het externe aanbod verder verkend op zoek naar echte kwaliteit.

Contact:

mieke.stappaerts@bz.vlaanderen.be;
directeur-generaal - verantwoordelijk voor n-project
Coaching



2. Christine Vereecke was afdelingshoofd ad interim van de Sociale Dienst.

‘Vraag naar hulp neemt toe’

Christine Vereecke was tot einde 2007 waarnemend afdelingshoofd van de afdeling Personeel Sociale Dienst, een onderdeel van AgO dat de beslissingen uitvoert van de vzw Sociale Dienst. De hulpvraag neemt duidelijk toe, merkte ze.

Wat doet de Sociale Dienst?

De werking is gestoeld op 3 peilers: individuele hulpverlening, eindloopbaanwerking en collectieve sociale dienstverlening.

Binnen de individuele hulpverlening bieden onze maatschappelijke assistenten begeleiding en ondersteuning in probleemsituaties. In alle discretie proberen zij een maatoplossing uit te werken en verwijzen ze zo nodig door naar meer gespecialiseerde hulpverleners. Hiernaast verleent de Sociale Dienst ook financiële steun.

Ook biedt de Sociale Dienst een waaier aan collectieve voorzieningen, zoals een gratis sinterklaasgeschenk, tegemoetkomingen voor vakanties en sportactiviteiten, kortingen voor pretparken en culturele evenementen, subsidies aan personeelsverenigingen,...

Om de overgang naar de pensionering zo vlot mogelijk te laten verlopen, organiseert de Sociale Dienst infodagen voor 57-jarigen en een vijfdaagse cursus pensioenvoorbereiding. Voor hun pensionering ontvangen de gerechtigden een pensioneringsgeschenk. Alle gepensioneerden worden samen met hun partner ook uitgenodigd op de jaarlijkse seniordagen.

De Sociale Dienst is een vzw, maar is als afdeling toch aangehecht bij AgO: hoe zit dat juist?

Vooreerst even duidelijk stellen: er is sprake van de vzw Sociale Dienst voor het Vlaams Overheidspersoneel en van een Afdeling Personeel Sociale Dienst (PSD).

Het verschil bestaat erin dat de vzw inhoudelijk aangestuurd wordt door de Raad van Bestuur en ze het beleid bepaalt inzake sociale hulp- en dienstverlening. De algemene vergadering en de raad van bestuur van vzw Sociale Dienst zijn sinds 26 juni 2007 paritair samengesteld uit evenveel personeelsleden aangesteld door de Vlaamse Regering en de representatieve vakorganisaties.

De afdeling PSD is een onderdeel van het Agentschap voor Overheidspersoneel en is verantwoordelijk voor de uitvoering van de beleidsbeslissingen van de vzw.

AgO stelt dus eigenlijk personeel ter beschikking aan de vzw.

Wat waren in 2007 de ‘hot issues’ voor de Sociale Dienst?

Er stond heel wat communicatie op stapel: alle gerechtigden ontvingen de nieuwe informatie-

brochure thuis in de bus. Er was ook een infodag voor de managementondersteunende diensten en de personeelsdiensten van de aangesloten entiteiten. Sinds juli 2007 kan informatie over de sociale hulp- en dienstverlening ook opgevraagd worden bij de Vlaamse Infolijn 1700. Naar aanleiding van de omvorming van de vzw Sociale Dienst ontving elke gerechtigde een blokje post-its met de nieuwe naam en het logo van de vzw Sociale Dienst en een verwijzing naar 1700 voor meer info. Als gevolg van al deze communicatie-inspanningen vonden steeds meer gerechtigden de weg naar de Sociale Dienst. Dit vertaalde zich dan weer in een toenemende vraag naar sociale hulp- en dienstverlening.

De vzw Sociale Dienst onderging ook een grondige facelift. De vzw-structuur bleef behouden. Nieuw is de naam: vzw Sociale Dienst voor het Vlaams Overheidspersoneel. De paritaire vertegenwoordiging (overheid/representatieve vakorganisaties) geldt sindsdien zowel voor de algemene vergadering als voor de raad van bestuur. Het vroegere dagelijkse bestuur van de vzw (voorzitter en twee ondervoorzitters) is niet meer beschikbaar, waardoor belangrijke verantwoordelijkheden en taken zijn overgedragen aan de afdeling PSD.

In de tweede helft van 2007 hebben de maatschappelijk assistenten en hun administratieve medewerkers de nodige tijd genomen om zich voor te bereiden op het werken met een nieuw informaticasysteem. Vanaf 1 januari 2008 worden alle processen individuele hulpverlening namelijk verwerkt in het GISD (Geïntegreerd Informaticasysteem Sociale Dienst). Ook de opvolging van klanten gebeurt in de toekomst met een elektronisch sociaal dossier, een overstap die een grote aanpassing vergt van de maatschappelijk assistenten en die niet te onderschatten is.

Het was een jaar zonder afdelingshoofd? Hoe lastig was dit?

Begin 2006 werd ik aangesteld als waarnemend afdelingshoofd. Deze tijdelijke aanstelling duurde tot eind 2007. Het was een zeer interessante en boeiende uitdaging maar, tegelijk ook een superzware

opdracht die een belangrijk deel van mijn privéleven opslopte.

Gelukkig heeft mijn collega-coördinator Els Pype mij tijdens deze moeilijke periode op een schitterende manier bijgestaan bij het leiden van de afdeling. Ik kon bovendien rekenen op de maximale inzet en ondersteuning van alle personeelsleden en een constructieve samenwerking met het dagelijkse bestuur van de vzw. Via deze weg wil ik hen allen hiervoor heel speciaal bedanken. Ondanks de krappe personeelsbezetting zijn we er 'in team' in geslaagd onze winkel draaiende te houden.

Wat brengt 2008?

Op 1 januari 2008 gaat Nicole De Boeck aan de slag als nieuw afdelingshoofd op de afdeling Personeel Sociale Dienst. Zij is een meer dan welkome versterking.

Zij zal zich uiteraard eerst dienen in te werken en te integreren in de bijzondere structuren. Als lid van het directiecomité van AgO en als lid met raadgevende stem in de algemene vergadering en raad van bestuur van de vzw kan zij gestalte geven aan de belangrijke brugfunctie tussen de vzw Sociale Dienst, de afdeling PSD en AgO.

Haar ervaring in het verleden bewijst dat ze mensen kan managen en tot resultaten brengen. We zien dus hoopvol uit naar 2008.

Contact:

christine.vereecke@bz.vlaanderen.be;
afdelingshoofd ad interim



3. Frans Cornelis is gevolmachtigd onderhandelaar, sociaal bemiddelaar en kwaliteitsbewaker.

‘Ik zoek altijd het positieve’

2007 was een druk jaar voor administrateur-generaal Frans Cornelis. Hij leidde de verdere uitbouw van het agentschap. Daarnaast was hij actief als gevolmachtigd onderhandelaar en sociaal bemiddelaar. Bovendien bewaakte hij de kwaliteit in beoordelingscommissies.

Naast uw functie van administrateur-generaal kreeg u ook de rollen toebedeeld van gevolmachtigd onderhandelaar en sociaal bemiddelaar. Wat is het verschil tussen onderhandelen en bemiddelen?

Als gevolmachtigd onderhandelaar ben ik de plaatsvervanger van minister van Bestuurszaken in formele vakbondsonderhandelingen, met name in het Sectorcomité XVIII en het Hoog Overlegcomité Vlaamse Gemeenschap-Vlaams Gewest en het Comité A.

Bemiddeling is proberen een dreigend sociaal conflict te voorkomen of op te lossen. Als sociaal bemiddelaar vervul ik een ‘neutrale rol’, waarbij ik moet trachten tot een akkoord te komen tussen twee partijen. Om als bemiddelaar aanvaardbaar te zijn, moeten alle partijen vertrouwen in jou hebben. Anders lukt het niet.

U heeft inderdaad veel bemiddeld dit jaar. Meer bepaald de loodsen waren boos?

De loodsen hadden inderdaad een aantal specifieke verzoeken. Een bemiddelingsprocedure met de representatieve vakbonden werd in juli 2007 succesvol afgesloten. Daarna legde de Beroepsvereniging

van Loodsen (BvL), een aantal breekpunten voor aan het kabinet van minister president Kris Peeters die ook bevoegd is voor Scheepvaart. De bemiddeling die ik in dit conflict heb gedaan, is zeer intensief geweest en heeft meerdere maanden geduurd. Het was zoeken naar evenwichten tussen de overheid en de vakbonden, tussen de 3 representatieve vakbonden en de BvL als erkende vakbond, tussen de verzoeken van de loodsen en die van andere specifieke personeelsgroepen bij MDK (het Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust). Er kwamen zelfs een aantal nachtvergaderingen aan te pas. Maar uiteindelijk zijn we tot een akkoord gekomen. En een echte staking is vermeden.

‘Als gevolmachtigd onderhandelaar ben ik de plaatsvervanger van de minister van Bestuurszaken.’

Het komt er bij bemiddeling op aan om eerst uit te zoeken wat reëel het probleem is, dan gaat het om oplossingen zoeken en samenwerking terug mogelijk maken. Ik probeer altijd te blijven zoeken naar het positieve, naar een win-win situatie en er zo uit te geraken.

De praktijk toont aan dat een bemiddelingsprocedure kan helpen om zowel het onmiddellijke probleem

op te lossen als om opnieuw tot een constructieve samenwerking te komen. In de loop van 2008 zal bekeken worden of het mogelijk is om binnen de Vlaamse overheid een groep van sociale bemiddelaars te vormen. Hun taak zal erin bestaan om bij dreigende sociale conflicten oplossingen trachten uit te werken. De bedoeling is om mensen te vinden die deze rol in de toekomst zouden willen/kunnen opnemen en hiervoor ter beschikking zouden worden gesteld. Uiteraard gaat hiervoor opleiding worden voorzien. Als een groep mensen dit opneemt, krijgen we een breder draagvlak, inbreng van bijkomende expertise en komt er ook voor mij 'ademruimte'.

Waarover heeft u als gevolmachtigd onderhandelaar onderhandeld in 2007?

Er waren de onderhandelingen voor de uitvoering van het lopende sectoraal akkoord. Vooral de verdere uitwerking van de nieuwe loopbanen voor lager leidinggevend kader en de expertenloopbanen waren toch wel mijlpalen. Rond de bijsturing PLOEG is al heel wat werk verzet, maar daar liggen de standpunten van de vakbonden en het lijnmanagement op een aantal vlakken nog ver uit mekaar. En er was ook al de voorbereiding voor de onderhandelingen van een nieuw sectoraal akkoord in 2008.

'Als leidend ambtenaar van AgO zit ik ambtshalve in beoordelingscommissies.'

De procedure voor het testen van generieke competenties voor toekomstig middenkader (de zogenaamde n-1-procedure) heeft AgO en uzelf dit jaar veel werk opgeleverd?

AgO werkte enerzijds een ondersteuningsaanbod uit om leidend ambtenaren voor te bereiden op de procedure. De helft van de leidend ambtenaren is naar onze informatiesessies gekomen. Zowel leidend ambtenaren als kandidaten konden ook terecht op een ondersteunende website.

Maar bovendien was AgO 'kwaliteitsbewaker' in de beoordelingscommissies zelf in de verschillende beleidsdomeinen. Als leidend ambtenaar van AgO zit ik ambtshalve in beoordelingscommissies, het waren er 8 in totaal. Alle beoordelingsdossiers van de kandidaten (telkens een interne en externe potentiële inschatting) werden vooraf ook 'kwalitatief' gescreend. Naast de vergadertijd in de beoordelingscommissies bracht dit voor mijzelf en de medewerkers van AgO

heel wat extra inspanningen mee. Van de 701 kandidaten zijn er uiteindelijk 267 geslaagd voor de generieke proef.

Was deze job van 'kwaliteitsbewaker' nog combineerbaar met de rest?

De combinatie van leidend ambtenaar van het agentschap, bemiddelen in het loodsconflict en ook nog de kwaliteitsbewaking doen voor de n-1-procedure, bleek ook fysiek toch wel zwaar toen het rond de zomer allemaal net samenviel.

En heeft het kwaliteitsbewakingswerk zin gehad?

Het heeft zeker impact gehad en was zowel voor mezelf als voor individuele commissieleden een vorm van 'werkplekieren'. Uiteraard was ik maar één schakel in het grotere geheel. Het college van ambtenaren-generaal vond achteraf dat de toegevoegde waarde er was. Of het nodig is dat ik in de toekomst zelf die kwaliteitsbewaking blijf doen, moet nog worden uitgemaakt.

Conclusie?

2007 was zeker een overvol maar tegelijk ook vruchtbaar jaar!

Contact:

frans.cornelis@bz.vlaanderen.be;
administrateur-generaal

'Als sociaal bemiddelaar vervul ik een neutrale rol, waarbij ik moet trachten tot een akkoord te komen tussen twee partijen. Om als bemiddelaar aanvaardbaar te zijn, moeten alle partijen vertrouwen in jou hebben. Anders lukt het niet.'



Hoofdstuk V

Interne werking zet de eigen organisatie op het goede spoor.

Sinds de start van het agentschap ging de meeste aandacht naar de uitbouw van onze dienstverlening naar de klanten toe (consultancy, vast dienstenaanbod, kenniskruispuntwerking).

In 2008 zal er versterkte aandacht zijn voor de interne werking en de uitbouw van de eigen 'organisatiebeheersing'. AgO maakte daarvoor in 2007 in het kader van de proces- en personeelsplanning een knelpuntenanalyse. Bovendien kon het ook rekenen op een sterkte-zwakte-analyse van Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA). Met deze verbeteranalyses in de hand gaat AgO in 2008 de interne werking, o.a. inzake financieel beheer, monitoring, communicatie, ICT, secretariaatswerking e.d. verder optimaliseren.

In dit jaarverslag plaatsen we alvast een focus op investeren in mensen, Investors in People (IiP), om het met vakjargon te zeggen. AgO kiest ervoor als pilootproject te fungeren en als eerste entiteit binnen de Vlaamse overheid het IiP-traject te doorlopen. We laten tevens een aantal van onze interne ondersteuners aan het woord over het werk dat zij doen.



1. Adrienne Pieck promoot 'Investeren in mensen'.

'Personeel is strategische motor'

AgO lanceerde in zijn eigen werking een pilootproject rond 'Investeren in mensen', op basis van een Brits kwaliteitsmodel. Vanaf 2008 dragen projectleider Adrienne Pieck (rechts) en haar medewerkster Renée Holsters dit verder uit over de Vlaamse administratie.

Waarom dit kwaliteitsproject Investors in People?

Adrienne Pieck: In de beleidsbrief 2008 onderstreept minister Bourgeois het belang van een goed kwaliteitsbeleid en van het toonbaar maken van goede praktijken binnen de Vlaamse overheid. Hij wenst de ontwikkeling van Investors in People – Investeren in Mensen (IiP) als volwaardig kwaliteitsmodel in Vlaanderen voluit te ondersteunen.

AgO kiest ervoor als pilootproject te fungeren en als eerste entiteit binnen de Vlaamse overheid het IiP-traject te doorlopen. Einde 2007 werd dit traject opgestart.

Door het werken met Investors in People ziet het agentschap een aantal voordelen.

De reorganisatie BBB zorgde immers voor ingrijpende veranderingen en schudde een aantal entiteiten door elkaar. AgO, dat op 1 april 2006 startte, bestaat ook uit het samengaan van verschillende entiteiten en subculturen. Het is een vrij jonge organisatie die volop in ontwikkeling en groei is.

Met dit project wil het agentschap het samenhangsgevoel verhogen en de neuzen in dezelfde richting brengen.

Met IiP als kwaliteitsmodel wil het agentschap ondermeer de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie

verhogen door het professionalisme van de medewerker te verhogen. Het agentschap wil het accent leggen op het personeel als strategische motor voor een goed functionerende organisatie.

Wat houdt IiP precies in?

Adrienne Pieck: Investors in People is een Brits kwaliteitsmodel dat ervan uit gaat dat organisaties beter functioneren als zij investeren in mensen.

Met het schaarser worden van de middelen neemt het belang om te gaan investeren in de medewerkers inderdaad toe. Menselijk kapitaal wordt heel belangrijk en kennis, vaardigheden en motivatie worden de grondstoffen van de toekomst.

Maar investeren in de ontwikkeling van werknemers is geen vrijblijvende oefening. Er wordt een return verwacht: investeringen moeten bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie.

Het IiP-kwaliteitsmodel is eind de jaren negentig ontwikkeld in Groot-Brittannië en is nu ook in Vlaanderen aan een veroveringstocht begonnen.

De ontwikkeling van medewerkers staat centraal in dit model. Het IiP-keurmerk gaat ontwikkelingsactiviteiten koppelen aan organisatiedoelstellingen. IiP wil dat op een systematische manier wordt nagegaan wat de doelen, middelen en verantwoordelijkheden

zijn voor de diverse opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten.

Voor iedere medewerker moet het duidelijk zijn wat zijn bijdrage is in het geheel van de bedrijfsvoering. Meetbare doelstellingen moeten gekend en vertaald zijn tot op het laagste niveau.

liP hecht veel belang aan de betrokkenheid van iedere medewerker in de organisatie. Wordt er naar hem geluisterd? Wordt de medewerker betrokken bij de implementatie van de aangebrachte voorstellen? M.a.w. benut de organisatie wel al haar aanwezig talent of kracht? Wat is de vertaalslag van organisatie-doelen naar de diverse opleidings- en ontwikkelactiviteiten. Brengen opleiding en vorming de verwachte opbrengst?

Hoe wordt het liP-traject aangepakt?

Adrienne Pieck: liP is gebaseerd op drie principes: plannen, uitvoeren en beoordelen. Deze principes zijn uitgewerkt in tien indicatoren met criteria waarop organisaties worden 'gemeten' door een onafhankelijk extern assessor. liP zoekt naar feiten en evoluties. Men kijkt niet naar wat een organisatie opgeschreven heeft, maar naar wat ze doet. De assessoren vergelijken de intentie met de resultaten en vragen aan de medewerkers hoe zij de organisatie beleven.

Dat gebeurt via interviews op verschillende niveaus van de organisatie en via diverse steekproeven met heel concrete vragen. Hoewel alle organisaties aan dezelfde liP-standaard moeten voldoen om het label te verkrijgen, bepalen ze zelf voor een deel de route en vooral het tempo.

Op die manier helpt liP om de resultaten van de organisatie te verbeteren. Op die manier ontstaat een continue verbetercyclus die van strategieontwikkeling via actie tot evaluatie loopt.

Alles draait dus steeds om continue verbetering met een blijvende en centrale aandacht voor de medewerker.

Wat betekent het label?

Adrienne Pieck: Het kwaliteitslabel liP is een internationale objectieve en neutrale erkenning van goed werkgeverschap. Het liP-label is geen strak keurslijf maar een (h)erkenning voor een strategisch personeelsbeleid dat staat voor ontwikkeling, opleiding, communicatie, motivatie en erkenning van haar medewerkers.

Indien de organisatie voldoet aan de gestelde eisen, mag de organisatie zich gedurende een periode van drie jaar een Investor in People noemen en het label dragen.

In overleg met de assessor vinden geregeld controles plaats.

'In de loop van 2008 zal het Investors in People kwaliteitsmodel verder worden uitgedragen binnen de Vlaamse overheid.'

Wat met de rest van de Vlaamse overheid?

Adrienne Pieck: In de loop van 2008 zal het Investors in People kwaliteitsmodel verder worden uitgedragen binnen de Vlaamse overheid.

Het liP-kwaliteitsmodel wordt al in het voorjaar op de agenda gezet van het Kwaliteitsnetwerk binnen de Vlaamse overheid. Later op het jaar wordt een studiedag georganiseerd voor lijnmanagers en de verantwoordelijken voor Personeel en Organisatie binnen de Vlaamse overheid. Tevens wordt gedacht aan een opleiding tot liP-expert voor geïnteresseerde Vlaamse overheidsmedewerkers. Die kunnen dan op hun beurt worden ingezet bij organisaties die net zoals AgO het kwaliteitslabel willen behalen.

Contact:

adrienne.pieck@bz.vlaanderen.be;
projectleidster
renee.holsters@bz.vlaanderen.be;
medewerkster



2. Marleen Coppens en Sandra Booms dé aanspreekpunten.

‘Iedereen komt bij ons aankloppen’

Marleen Coppens (links) en Sandra Booms vormen samen het secretariaatsteam van zowel de afdeling Kenniskruispunt als het Gemeenschappelijk Dienstencentrum. Ook voor hen was 2007 een meer dan gevuld jaar.

Welke activiteit uit 2007 waar jullie aan meewerkten, is meest blijven ‘plakken’?

Sandra Booms: Voor mij was dat de opendeuravond voor kandidaat-sollicitanten in juni. AgO had vacatures voor P&O-adviseurs. Om potentiële geïnteresseerden een beeld te bieden van wat AgO doet en hoe wij het aanpakken, werd een opendeur georganiseerd waar potentiële geïnteresseerden informatie kregen over de job. De bedoeling was het traditionele beeld van ‘de’ overheid’ en ‘de’ ambtenaar bijstellen, zodat zeker de juiste mensen zouden solliciteren. Diverse medewerkers waren gastheer en gastvrouw die avond. Ik heb geholpen bij de praktische organisatie en ook op de avond zelf kandidaat-sollicitanten onderhouden.

‘We vormen de eerste lijn: als er iets georganiseerd wordt, moet alles in orde zijn. We vinden dit zelf ook vanzelfsprekend.’

Marleen Coppens: Ik vond de lenteschoonmaak voor de eigen medewerkers in november het leukst. Het was de eerste keer sinds we in een Anders Werken omgeving vertoeven, dat we eens een gezamenlijke ‘schoonmaak’ hebben georganiseerd. Ikzelf en een collega waren ‘Sien en Maria’. Het was geen

‘trashday’ in de traditionele betekenis. Iedereen moest een kaartje trekken en die opdracht vervullen. De namiddag was ook bedoeld om iedereen te herinneren aan eerder gemaakte afspraken, namelijk om het voor iedereen netjes te houden in de open landschapsomgeving.

Was 2007 een druk jaar?

Het was een heel druk jaar. We ondersteunen onze inhoudelijke collega’s bij hun organisaties. Daarnaast doen we ook nog de persoonlijke secretariaat van de afdelingshoofden. Iedereen komt bij ons aankloppen. We versturen uitnodigingen, reserveren zalen en lokalen, zorgen voor catering, staan in voor het onthaal, maken infomapjes klaar voor evenementen, printen mails en documenten af, versturen mails, telefoneren, enz. We houden mailverzendinglijsten up-to-date; Sandra maakt ook verslagen, enz. Voor diverse grotere organisaties, zoals de Innovatieprijs en diverse netwerkbijeenkomsten, stonden wij van A tot Z in voor de praktische organisatie.

Als eerste aanspreekpunten voor de klant en de medewerkers zijn jullie zo’n beetje de gezichten van AgO?

We vormen zeker de eerste lijn: als er iets georganiseerd wordt, moet alles in orde zijn. We vinden dat zelf ook vanzelfsprekend

Gelukkig krijgen we af en toe ook wel dat schouderklopje. We voelen ons zeker een belangrijke schakel in het geheel.

Wat was het moeilijkste karwei in 2007?

Sandra Booms: Eén van de moeilijkste zaken was zeker het systeem van tijdsschrijven op poten zetten voor de interne medewerkers. We doen dit, om in kaart te brengen hoeveel tijd in welke soort taken wordt gestoken. Momenteel zijn er nog verschillende werkwijzen in omloop: sommige mensen doen het zelf (dagelijks, wekelijks, ...), elektronisch of manueel, anderen registreren op papier of via de kalender en laten de input uitvoeren door een medewerker, ... Ik zorg voor een overzicht op maandbasis. Voor de 15de van elke maand moeten alle gegevens ingevoerd zijn. In 2007 verliep dit allemaal nog zeer moeilijk: bij diverse medewerkers was de discipline

er nog niet echt om aan tijdsregistratie te doen. Dit maakte het niet gemakkelijk om aan de juiste gegevens te geraken om te rapporteren over het eerste ondernemingsplan en de uitvoering van de beheersovereenkomst van AgO.

Contact:

marleen.coppens@bz.vlaanderen.be;
sandra.booms@bz.vlaanderen.be;
secretariaatsteam

'Gelukkig krijgen we af en toe ook wel dat schouderklopje. We voelen ons zeker een belangrijke schakel in het geheel.'

Het ICT-team werkt achter de schermen

'Wij stimuleren zelfredzaamheid'

Ivan Smet en Katrien Vancleynenbreugel vormen het ICT-team van AgO. Zij staan de collega's bij met nuttige tips. Ook de websites maken zij aan.

Jullie werken vooral voor de eigen AgO-collega's?

Inderdaad we maken websites en gebruiken tal van tools, maar we proberen onze collega's ook zo goed mogelijk te ondersteunen op de werkvloer. Vaak schakelen we hiervoor de hulp in van EDS-Telindus door werkaanvragen en verzoeken tot interventie. We proberen ook de deskundigheid van de AgO-medewerkers op vlak van ICT verder te verbeteren door geregeld tips over informaticagebruik te geven. Op die manier stimuleren we zelfredzaamheid.

Wat waren de hoogtepunten van 2007?

Er kwamen een pak nieuwe websites bij, andere werden grondig vernieuwd. Ik denk aan Wissel-leren, Ik groei in mijn job, het managementhandboek Anders Werken, de website van de managementassistenten, het seminarie middenkader, talentmanagement, functiefamilies, kwaliteit, enz.

Een deel van de vormingslokalen werd vernieuwd omdat de pc's verouderd waren. In 2008 komt de rest aan de beurt. Als ICT-team staan we dan in voor het opmaken van de offertevraag, de bespreking met de leverancier over wat we wensen, de installatie en de controle van het geleverde materiaal.

Het was een extra druk jaar. Normaal zijn we met drie medewerkers, maar één van de collega's is half 2007 uitgevallen. En dat heeft toch wel voor een behoorlijk zware werkdruk gezorgd, want uiteraard blijven de behoeften voor ondersteuning dezelfde.

Wat kan beter?

We werken vaak aan 'ad hoc'-opdrachten waardoor echt geplande zaken onder druk komen te staan. Een spanningsveld waar iedereen wel mee geconfronteerd wordt. Het verfijnen van processen en op een uniforme wijze informatie verstrekken/ontvangen is een mogelijkheid om tijd te 'winnen'. Zo hebben we een sjabloon aangemaakt waarmee collega's aan de slag kunnen om websites te laten aanmaken/aanpassen.

Contact:

ivan.smet@bz.vlaanderen.be
katrien.vancleynenbreugel@bz.vlaanderen.be;
ICT-team

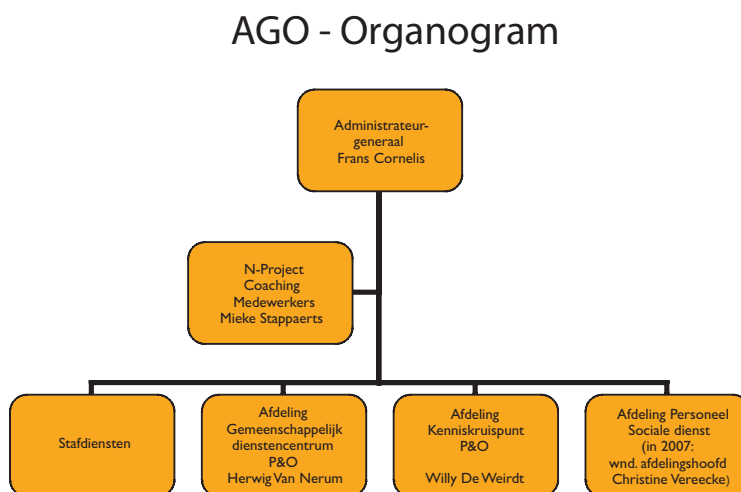


BIJLAGEN

A. HET ORGANOGRAM	74
B. DE ACTIVITEITEN	74
B.1. AgO's rol en benadering	
B.2. Inhoudelijke thema's	
C. DE KENGETALLEN	75
C.1. Afdeling Kenniskruispunt	
C.2. Afdeling Gemeenschappelijk Dienstencentrum P&O	
C.2.1. Consultancy	
C.2.2. Vast dienstenaanbod	
D. DE KLANTEN	81
D.1. Wie zijn ze?	
D.2. Feedback	
D.2.1. Algemene tevredenheidsenquête december 2006	
D.2.2. Tevredenheidsenquêtes 2007 voor enkele specifieke diensten	
E. DE INGEZETTE MIDDELEN	84
E.1. Budget	
E.1.1. Beleidskredieten agentschap	
E.1.2. Eigen werkingskredieten agentschap	
E.2. Gepresteerde mensdagen	
E.2.1. Globaal overzicht	
E.2.2. Overzicht per deelactiviteit	
F. VERKLARENDE WOORDENLIJST	87

A. HET ORGANOGRAM

Het organogram van AgO ziet er als volgt uit:



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

Bij uitzondering zijn in het hierna volgend overzicht van de financiële middelen van AgO de kredieten voor de Sociale Dienst wel vermeld, aangezien er voor de kredieten geen opsplitsing is gemaakt.

B. DE ACTIVITEITEN

B.1. AgO's rol en benadering

AgO is enerzijds een intern adviesbureau voor de Vlaamse overheid dat de lijnmanagers bijstaat voor de uitwerking van hun personeels- en organisatiebeleid (P&O-beleid). Naast adviesverlening biedt AgO tevens een vast dienstenaanbod aan, waar de personeelsleden van de Vlaamse overheid ook gebruik van maken. Anderzijds bouwt AgO zich uit tot kenniscentrum, dat zelf producten en instrumenten ontwikkelt voor lijnmanagers en beleid, en dat kennisuitwisseling over de P&O-materie binnen de Vlaamse overheid bevordert.

De dienstverlening bestrijkt een heel breed activiteitenspectrum. Dat komt 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

De thema's waar AgO zich in 2007 op toelagde waren met het oog op consultancy, vast dienstenaanbod en kennisoverdracht binnen de Vlaamse administratie, de volgende:

- strategie & organisatie
- hr design
- prestatie management
- managementontwikkeling
- personeelsontwikkeling
- anders en duurzaam werken
- diagnose instrumenten

- kwaliteit en integriteit
- personeelsbeheerssystemen
- individueel welzijn

De consultancyopdrachten die AgO vervulde, hadden concreet betrekking op:

- organisatieontwikkeling: missie- en visieoefeningen, het bepalen van strategische doelstellingen en de opmaak van proces- en personeelsplannen
- kwaliteitszorg: evaluatieoefening binnen het CAF-model (Common Assessment Framework)
- introductie van functiefamilies
- programmamanagement
- prestatie management
- workshops bij de invoering van Anders Werken
- mee uitwerken van integriteitsbeleid op maat van entiteiten (bijvoorbeeld dilemmatrainingen)
- teamvorming
- diverse maatopleidingen

C. DE KENGETALLEN

C.1. Afdeling Kenniskruispunt

De ontwikkelingsactiviteiten van de afdeling Kenniskruispunt in 2007 ten behoeve van het lijnmanagement en het P&O-beleid waren de volgende:

Instrumenten e.d. ten behoeve van het lijnmanagement
<ul style="list-style-type: none"> • managementhandboek Anders werken • nieuwe website prestatie management • handleiding en toolkit voor potentieelinschattingen en perspectiefgesprekken • dag van de managementassistent • 'benchlearning' voor topmanagement • toolkit implementatie van functiefamilies • toolkit missie-visie-oefeningen • toolkit inrichting organisatie - fase 1 • toolkit integriteitsondersteuning
Instrumenten e.d. ten behoeve van het beleid
<ul style="list-style-type: none"> • bijdrage aan nieuwe generieke testen en concept loopbaanexamens • bijdrage aan besluitvorming rond n-2 en inhoudelijke loopbanen • bijdrage aan kwaliteitsbewaking n-1 procedure • bijdrage aan functiewegingen • organisatie innovatieactiviteiten en innovatieprijs Spits • organisatie van Wissel-leren • bijdrage aan beleidsbrief Bestuurszaken • ondersteuning van de onderhandelingscomités via vergaderingen voor sectoraal akkoord, bemiddelingsprocedures, ad hoc ondersteuning en de organisatie van basisopleidingen voor voorzitters en secretarissen van de onderhandelingscomités • bijdrage aan communicatie rond een duurzaam personeelsbeleid • bijdrage aan bijsturing van het PLOEG-prestatie managementsysteem van de Vlaamse administratie

AgO organiseerde in 2007 bovendien een dertigtal netwerkactiviteiten voor het management en P&O'ers van de Vlaamse overheid, waaronder 10 P&O-netwerken, 3 kwaliteitsnetwerken en 9 netwerkcafés. Daarnaast netwerkten de eigen medewerkers ook internationaal, vooral met medewerkers van de Rijksoverheid Nederland, het Nederlands organisatieadviesbureau Twynstra Gudde en het Ierse Institute of Public Administration.

C.2. Afdeling Gemeenschappelijk Dienstencentrum P&O

C.2.1. Consultancy

In 2007 heeft AgO 47 projecten in de steigers gezet voor 32 agentschappen of departementen van de Vlaamse overheid. Er werden projecten begeleid in de 13 beleidsdomeinen. Dat is een zeer behoorlijke groei tegenover het opstartjaar 2006 toen 19 projecten werden uitgevoerd, ook al in 12 van de 13 beleidsdomeinen. Hierin zijn niet begrepen de 21 klantentevredenheidsonderzoeken op vraag, die werden uitgevoerd door een extern bureau onder contract bij AgO. In 10 klantorganisaties voerde AgO vorig jaar meer dan één project uit.

Van de 47 projecten in 2007 heeft AgO 22 projecten volledig autonoom uitgevoerd. 16 projecten werden aangepakt in een partnerschap van interne en externe adviseurs. In 9 projecten beperkte AgO zich tot een makelaarsrol.

Verdeeld over de thema's ziet het plaatje er als volgt uit:

Consultancy-opdrachten	Globaal aantal	Volledig uitgevoerd door eigen AgO-adviseurs	Partnerschap AgO met externen	Volledig uitgevoerd door externen - AgO enkel in makelaarsrol
Organisatieontwikkeling	15		14	1
Kwaliteit - CAF	1		1	
Functiefamilies	5	5		
Programmamangement	1		1	
Prestatiemanagement	3	2		1
Anders Werken	6	6		
Integriteit	7	7		
Teamvorming	3	2		1
Maatopleidingen Office	3			3
Maatopleidingen overheidsopdrachten	3			3
Totalen	47	22	16	9

De diensten van de AgO-adviseurs zijn momenteel gratis. Externe adviseurs worden ingeschakeld tegen marktprijzen. AgO sluit daarvoor contracten met hen af. Oorspronkelijk werden de externen door AgO gefinancierd. AgO beschikt daarvoor over een budget van ongeveer 610.000 euro op zijn kredieten. In de loop van 2007 werd duidelijk dat dit bedrag niet volstaat om de inzet van externen voor alle projectvragen te bekostigen. De ondersteuning door externen is daarom vanaf 2008 betalend voor de klant. Voor bepaalde ondersteuningsvragen die nauw aansluiten bij beleidsaccenten van de minister van Bestuurszaken zal cofinanciering door AgO mogelijk zijn, op voorwaarde dat AgO actief betrokken is bij het project.

C.2.2. Vast dienstenaanbod

Voor het vast dienstenaanbod heeft AgO diverse klanten, zowel de managers en hun P&O-verantwoordelijken, als de personeelsleden van de Vlaamse overheid.

1. Raamcontracten voor bevestigingen

AgO sluit contracten met externe firma's die gespecialiseerd zijn in het uitvoeren van bevestigingen.

Bevestigingen – organisatiediagnostiek – contract externe partner	Aantal afnemende entiteiten
Klantenbevestigingen	21
Kwalitatieve bevestigingen via focusgroepen	3
BUE-bevestiging	39 (verspreid over 12 beleidsdomeinen en voor 612 leidinggevenden)
BUA-bevestiging	2 (voor 39 leidinggevenden)
Bevestiging Anders Werken in Ellipse en Boudewijngebouw (nulmeting)	bevestiging ten behoeve van personeelsbeleid
270° Bevestiging IAVA	bevestiging ten behoeve van IAVA
Bevestiging in het kader van de Dag van de Managementassistent	bevestiging ten behoeve van organisatie activiteiten managementassistenten

Naar aanleiding van de tweejaarlijkse Personeelspeiling in de Vlaamse overheid en van BUE (bottom-up-evaluatie door de medewerkers) biedt AgO ook korte natrajecten aan om het management te ondersteunen bij het verder omgaan met de resultaten.

In 2007 gebeurden in opvolging van de Personeelspeiling die AgO in 2006 uitvoerde 11 natrajecten. Aan de Personeelspeiling in 2006 namen 58 entiteiten van de Vlaamse overheid deel. Van de 15.412 personeelsleden die de vragenlijst ontvingen, vulden 8.909 die in.

Na BUE waren er in 2007 nog 4 korte natrajecten in entiteiten.

2. Personeelsontwikkeling

Het open vormingsaanbod was voorafgaand aan BBB reeds een belangrijke dienstverlening van de vroegere afdeling Vorming (administratie Personeelsontwikkeling), waaruit AgO is ontstaan. Sinds de hervorming BBB is de potentiële doelgroep aanzienlijk gegroeid: van 12.500 medewerkers van het vroegere Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en de occasionele Vlaamse Openbare Instellingen, naar een context met zo'n 35.000 medewerkers in de 13 beleidsdomeinen. AgO werkt daarom volop aan een vernieuwde visie rond zijn vormingsaanbod, om nog beter tegemoet te kunnen komen aan de noden van de nieuwe organisatie. Dat zal in 2008 gefinaliseerd worden.

Open vormingsaanbod	Aantal cursisten	Verhouding interne trainers op totale aantal opleidingen
	4.199	56/409 opleidingssessies of 13,69 procent

3. Loopbaanontwikkeling en outplacement

Onder de noemer loopbaanontwikkeling biedt AgO een divers aanbod aan, gaande van groepsprojecten op vraag van leidinggevendenden tot ondersteuning van personeelsverantwoordelijken die zelf een aanbod hieromtrent willen uitwerken. AgO zorgt ook voor loopbaanbegeleiding ten behoeve van individuele personeelsleden op vraag van het management, decentraal P&O of individuele personeelsleden zelf. In 2007 stonden interne loopbaanbegeleiders voor de trajecten in. De bedoeling is om vanaf 2008 het aantal begeleidingstrajecten op te kunnen trekken, door het inzetten van een externe partner. Er zal ook nog meer drempelverlagend gewerkt worden, onder andere door het beschikbaar stellen van het Loopbaanwerkboek. Dit moet de Vlaamse ambtenaren helpen om zelfstandig ook aan loopbaanplanning te gaan doen, vanuit de individuele behoefte.

Loopbaantrajecten	Aantal afgesloten trajecten	Bemiddelingsfinaliteit
	62	<ul style="list-style-type: none">• 9 naar andere functie in entiteit van herkomst• 15 naar andere functie in de Vlaamse overheid• 26 naar behoud van functie in de eigen entiteit• 7 naar officiële herplaatsingsprocedure binnen de Vlaamse overheid (via Werk-Wijzer-Jobpunt Vlaanderen)• 5 naar uitstroom buiten de Vlaamse overheid

Via een extern raamcontract waren er in 2007 ook 5 outplacementtrajecten.

4. Managementontwikkeling

2007 was een overgangsjaar voor managementontwikkeling. Nieuw is dat AgO de inhoud van het managementontwikkelprogramma niet langer alleen bepaalt, maar zoveel mogelijk in overleg met de managers. Daarvoor is ook een stuurgroep opgericht.

Ontwikkelevents top- en middenkader	Activiteiten	Aantal deelnemers
Voor topkader	stuurgroepwerking	4 à 6
	studiebezoek Denemarken	8
	miniseminar in aanloop naar onderhandelingen sectoraal akkoord	25
Voor middenkader	ontbijtsessies	45
	seminarie middenkader	163

5. Personeelsbeheer

Vlimpers is het computersysteem dat binnen de Vlaamse administratie wordt gebruikt voor personeelsbeheer. Personeelsdiensten, managers en werknemers kunnen het online gebruiken. Elvire is de loonmotor van het systeem.

Aangezien Vlimpers een gemeenschappelijk systeem is, worden aspecten die de beleidsdomeinen overschrijden gemeenschappelijk besproken en beslist in het zogenaamde 'Vlimpersforum'. Daar komen o.a. verbeteringsvoorstellen aan bod die haalbaar zijn binnen de voorziene budgettaire marges. Het Vlimpersforum vindt maandelijks plaats. De beleidsdomeinen worden er vertegenwoordigd door de afdelingshoofden (of hun vervanger) van de managementondersteunende diensten (MOD's).

Tweemaandelijks zijn er ook Vlimperswerkgroepen voor de concrete dossierbehandelaars van de MOD's. Beslissingen die zijn genomen tijdens Vlimpersfora worden er vertaald naar invoerinstruaties voor de dossierbehandelaars. Ze worden op de hoogte gebracht van eventuele problemen in het systeem en de oplossing die daaraan zal worden gegeven. Anderzijds brengen de dossierbehandelaars AgO op de hoogte over hoe het werken met Vlimpers binnen de MOD verloopt.

Vlimpers	Aantallen
Globale dekingsgraad binnen Vlaamse overheid	14.412/ 38.936 (cijfer juli 07) = 37,01 %
Aantal entiteiten/gebruikers/jaar	14.412 personeelsdossiers beheerd van actieve personeelsleden + kabinetsleden (inclusief langdurig afwezig). van dit aantal waren er 13.971 met een Vlimperstoegang (Vlimpers-account). 13.380 personeelsleden hebben reeds ingelogd in de toepassing. Dat komt overeen met 93% van de actieve personeelsleden die Vlimpers, al dan niet geregeld, raadplegen.
Aantal individuele workflow-gebruikers/jaar	Eind 2007 maakten 10.342 personeelsleden gebruik van de werkstromen (elektronische verlofaanvragen). Dus 72% van het totale aantal actieve personeelsleden maken gebruik van de elektronische dossierstroom voor verlofaanvragen.

Loonmotor Elvire *	
Aantal incidenten en klachten over verloning/jaar	1.449 incidenten of 53% hadden betrekking op verloning (verkeerde berekeningen, verkeerde of onvolledige doorstroom van Vlimpers naar de loonmotor L4 ingevolge interfaceproblemen, opladen bestanden, aanvragen tot uitbetaling voorschotten, aanvragen duplicaten belastingsfiches,...)..

* Wat de gegevens m.b.t. de loonmotor Elvire betreffen, volgende bemerking: het is niet steeds evident om een incident te catalogeren onder het Vlimpersluik of het luik van de verloning. Vlimpers is een totaalsysteem en vormt de basis voor registratie van gegevens. Van daaruit worden deze gegevens via een interface naar de loonmotor gestuurd. Een wedde kan verkeerd berekend worden door foutieve invoer of door problemen met de interface. Het is dan ook niet evident om weer te geven waar een incident moet worden ondergebracht. In die zin kan het aantal verloningsincidenten een vertekend beeld geven.

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. Alle entiteiten moeten vervolgens zelf instaan voor de betaling. Aansluiting is verplicht voor de entiteiten zonder rechtspersoonlijkheid. AgO staat verder ook in voor overleg en coördinatie over de beleidsdomeinen heen.

AgO heeft in 2007 tevens een contract afgesloten voor Traumazorg en EAP (Employee Assistance), om personeelsleden bij te staan die via het werk te maken krijgen met een traumatische gebeurtenis. Het agentschap financiert hier (voor de entiteiten zonder rechtspersoonlijkheid) tot zolang de 'voorraad' strekt.

AgO had in 2007 ook het contract 'Spreekbuis' lopen, het meldpunt waar personeelsleden die te maken hebben met ongewenst gedrag op het werk extern terecht kunnen.

7. Kinderopvang

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

Kinderopvang	Aantal kinderen
Boudewijn	3.436
Ellipse	884
Arenberg	426
Antwerpen	866
Gent	865
Brugge	836
Hasselt	717
Totaal	8.030

Enkele bijkomende kerngegevens over 2007:

- gemiddeld aantal kinderen per dag: 130
- aantal opvangdagen: 62
- totaal aantal werkdagen van ingezette monitoren: 116
- bijdrage ouders: 2,5 euro:
- bijdrage entiteiten met rechtspersoonlijkheid: 9 euro

8. Bemiddeling stage-leerwerkplaatsen

De Vlaamse overheid wil als werkgever een maatschappelijke voorbeeldfunctie vervullen, ook via het aanbieden van stage- en leerwerkplaatsen aan schoolgaande jongeren.

Stage- en leerwerkplaatsen voor doelgroepjongeren in het schooljaar 2006-2007	Aantallen
Ingevulde stageplaatsen binnen de Vlaamse overheid voor kortgeschoolden met hoogstens een diploma middelbaar onderwijs	43 (waarvan 6 gehandicapten en 20 allochtonen) Er werd ook samengewerkt en doorverwezen naar de VDAB, lokale en regionale besturen. Daardoor konden nog tientallen andere jongeren een stageplaats vinden.
Ingevulde leerwerkplaatsen binnen de Vlaamse overheid voor leerlingen uit het deeltijds onderwijs	Voor de 20 door AgO centraal betaalde plaatsen: <ul style="list-style-type: none">• 5 vervangingsplaatsen gezocht door wegvallen stageaanbieders• bemiddeling voor 10 nieuwe leerlingen

D. DE KLANTEN

D.1. Wie zijn ze?

AgO werkt voor het management van de Vlaamse overheid én natuurlijk ook voor hun P&O-medewerkers, onze collega's. Daarnaast richt AgO zich voor sommige activiteiten (zoals vorming en loopbaanbegeleiding) rechtstreeks naar het geheel of een deel van hun personeelsleden.

Hoewel AgO zelf geen beleid uitstippelt, werkt het vanuit zijn terreinkennis wel mee aan beleidsmatige P&O-projecten en dit specifiek op vraag van het kabinet Bestuurszaken (BZ) of het Departement BZ. Ook het kabinet en het Departement BZ kunnen dus als klanten worden beschouwd. Het agentschap is overigens ook ondergebracht in het beleidsdomein BZ.

D.2. Feedback

D.2.1. Algemene tevredenheidsenquête december 2006

AgO zal tweejaarlijks een algemene tevredenheidsenquête organiseren. In december 2006 liet AgO een eerste tevredenheidsonderzoek uitvoeren bij zijn klanten. 43 topambtenaren en 37 verantwoordelijken voor personeel en organisatie (P&O) namen deel aan de telefonische bevraging.

De algemene conclusies waren:

- Inzake de dienstverlening
 - De helft van de mensen die gebruik maakten van het dienstenaanbod van AgO is uitgesproken tevreden. Een aantal nieuwe diensten die nog niet grondig werden uitgebouwd, zijn uiteraard nog niet zo goed bekend, zoals bijvoorbeeld 'stafplanning voor top- en middenkader'. Enkele diensten zijn dan weer erg bekend, zoals de kinderopvang en het personeelsbeheersysteem Vlimpers, maar velen blijken nog niet te weten dat deze twee zaken nu zijn ondergebracht in het Agentschap voor Overheidspersoneel.
 - Hoogvliegers zijn zeker het vormingsaanbod, kinderopvang en organisatiediagnostiek-personeelsbevragingen. Wat het consultancy-aanbod betreft, apprecieert de klant vooral de correcte interpretatie van de vraag. Ook de kennis van de problematiek en het inlevingsvermogen scoren goed.
- Inzake de informatie
 - De meeste bevrageden kennen de website van AgO, en de kenners gebruiken deze bijna allemaal. Over het algemeen is men tevreden over de website. Vooral de toegankelijkheid strekt tot tevredenheid.
 - Ook de nieuwsbrief van AgO is goed bekend, en de kenners maken er bijna allemaal gebruik van. De tevredenheid over de nieuwsbrief is hoog.
- Inzake de communicatie
 - De meeste communicatiekanalen blijken bekend, en worden ook gebruikt. Vooral persoonlijk contact leidt tot uitgesproken tevredenheid; over communicatie per e-mail bestaat bij sommige bevrageden ontevredenheid.
 - Wordt het verloop van het contact nader beschouwd, dan blijken vooral de vriendelijkheid, professionaliteit en de luisterbereidheid van de contactpersoon goed te scoren.
 - Aandachtspunten zijn:
 - pro-activiteit
 - flexibiliteit
 - beschikbaarheid
 - snelheid van reactie

D.2.2. Tevredenheidsenquêtes 2007 voor enkele specifieke diensten

In 2007 vond geen algemene tevredenheidsenquête plaats. Na afloop van diverse projecten en diensten werd wel naar de tevredenheid bij de klant gepeild. Dat gaf onderstaande resultaten.

Projectmatige consultancy
Op basis van 12 geëvalueerde projecten (op 47) <ul style="list-style-type: none">• uiterst tevreden: 50%• zeer tevreden: 33,3%• tevreden: 8,33%• helemaal niet tevreden: 8,33% (1 project van externe partner)
Open vormingsaanbod
Op basis van evaluaties door cursisten van 234 sessies (op 420) Beantwoorde verwachtingen: <ul style="list-style-type: none">• helemaal niet: 0,82%• onvoldoende: 3,38%• voldoende: 19,19%• goed: 46,70%• zeer goed: 29,55% Bruikbaarheid in job: <ul style="list-style-type: none">• helemaal niet: 0,76%• onvoldoende: 3,94%• voldoende: 15,00%• goed: 42,40%• zeer goed: 37,91%

Loopbaanbegeleiding

Op basis van antwoorden van 32,6% van de cliënten en 42,9% van de betrokken leidinggevenden

Mijn loopbaantraject was passend en op mij afgestemd:

- niet akkoord: 7%
- eerder niet akkoord: 14%
- noch akkoord, noch niet akkoord: 14%
- eerder akkoord: 14%
- akkoord: 50%
- weet niet / niet van toepassing: 0%

Daar waar nodig werden diverse partijen bij het loopbaantraject betrokken:

- niet akkoord: 7%
- eerder niet akkoord: 0%
- noch akkoord noch niet akkoord: 21 %
- eerder akkoord: 43%
- akkoord :29%
- weet niet / niet van toepassing: 0%

Het loopbaantraject van mijn medewerker was passend en op mijn medewerker afgestemd:

- niet akkoord: 0%
- eerder niet akkoord: 0%
- noch akkoord noch niet akkoord: 33%
- eerder akkoord: 44%
- akkoord: 22%
- weet niet / niet van toepassing: 0%

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 interne werking van het agentschap.

E.1.1. Beleidskredieten agentschap

Nummer basisallocatie van de begroting van de Vlaamse Gemeenschap	Omschrijving	Begroting 2007
01.05	Uitgaven ter aanmoediging van de interne arbeidsmobiliteit binnen de Vlaamse overheid	1.543.000,00
11.04	Wedden, vergoedingen en toelagen voor leerwerkplaatsen voor leerlingen uit het deeltijds beroepsonderwijs	122.000,00
11.05	Wedden en vergoedingen voor herplaatsings- en uitwisselingsprogramma's	174.000,00
12.09	Uitgaven voor HRM, organisatieontwikkeling (OO) en reorganisatiestudies	1.504.000,00
41.01	Subsidie aan de vzw Sociale Dienst	1.246.000,00
41.03	Dotatie aan de dienst met afzonderlijk beheer (DAB) voor Overheidspersoneel - activiteiten vorming en kinderopvang	716.000,00

E.1.2. Eigen werkingskredieten agentschap

Nummer basisallocatie van de begroting van de Vlaamse Gemeenschap	Omschrijving	Begroting 2007
11.71	Wedden en toelagen AgO (inclusief afdeling Personeel Sociale Dienst)	4.340.000,00
12.71	Algemene werkingskosten AgO (inclusief afdeling Personeel Sociale Dienst)	341.000,00
12.78	Informaticakredieten AgO (inclusief afdeling Personeel Sociale Dienst)	569.000,00
74.78	Aankopen en investeringen informatica AgO (inclusief afdeling Personeel Sociale Dienst)	520.000,00
74.71	Overige investeringsgoederen AgO (inclusief afdeling Personeel Sociale Dienst)	28.000,00

E.2. Gepresteerde mensdagen

AgO stelt in de beheersovereenkomst die het afsloot met de minister van Bestuurszaken volgende tijdsbesteding tegen 2010 voorop:

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

Om van bij de start van het agentschap duidelijk naar buiten te kunnen komen als dienstencentrum werd in 2007 meer dan 50 procent van de tijd besteed aan consultancy en het aanbieden van een vast dienstenaanbod. AgO vond het tijdens zijn 'nuljaar' immers belangrijk om er meteen te kunnen staan bij de klant zelf. Naar 2010 toe wordt de tijdsbesteding verder geëvalueerd.

E.2.1. Globaal overzicht

Activiteiten Agentschap	Tijdsbestedingspercentage 2007	Reëel Ingezette VTE 2007	Reëel gepresteerde mensdagen 2007
Consultancy en vast dienstenaanbod	59,5%	33	6.096
Kenniskruispunt	24,7%	13,7	2.535
Interne Werking	15,8%	8,7	1.624
Totaal	100%	55,4	10.255

E.2.2. Overzicht per deelactiviteit

Gemeenschappelijk dienstenaanbod	Gerealiseerde mensdagen 2007
Projectmatige consultancy	
Consultancy bij de lijn	819,5
Vast dienstenaanbod	
Personeelsontwikkeling	1.185
Loopbaanontwikkeling	465
Outplacement	44
Raamcontracten ziektecontrole, arbeidsgeneeskunde, hospitalisatieverzekering, traumazorg, meldpunt Spreekbuis	139
Stafplanning topkader - managementontwikkeling	19
Stafplanning middenkader - managementontwikkeling	202
Vlimpers	1.018
Loonmotor Elvire	1.012
Kinderopvang	308
Organisatiediagnostiek - bevragingen	388,5
Rendementssubsidies	20
Bemiddeling stage-leerwerkplaatsen	92
Diverse exploitatie en ondersteunende activiteiten (administratie, financieel contractbeheer, externe communicatie...)	384
Totaal	6.096

Kenniskruispunt	Gerealiseerde mensdagen 2007
Projectmatige ontwikkeling van producten, instrumenten en toolkits	
Ten behoeve van het lijnmanagement	335
Ten behoeve van het beleid	320
Kenniscentrum voor P&O	
Themawerking	118
Ad hoc beschikbaarheid voor lijn en P&O'ers	556
Ad hoc beschikbaarheid voor beleid	407
Netwerking	317
Onderhandelingscomités	180
Diverse kenniskruispuntwerking en administratieve ondersteuning	303
Totaal	2.536

Interne werking agentschap	Gerealiseerde mensdagen 2007
Totaal	1.624

F. VERKLARENDE WOORDENLIJST

- **AgO:** Agentschap voor Overheidspersoneel
- **Anders en Duurzaam Werken:** werkvorm binnen de Vlaamse administratie die inhoudt dat het personeelslid op kantoor in een open landschapsbureau werkt, in combinatie met telethuiswerken
- **BBB:** reorganisatie van de Vlaamse administratie: Beter Bestuurlijk Beleid
- **Benchlearning:** het leren door te kijken naar de manier waarop een vooraanstaande organisatie in je vakgebied of branche het aanpakt
- **BUA:** bottom-up-appreciatie, appreciatiebevraging bij de Vlaamse overheid van medewerkers tegenover hun leidinggevende
- **BUE:** bottom-up-evaluatie, evaluatiebevraging bij de Vlaamse overheid van medewerkers tegenover hun leidinggevende
- **CAF:** common assessment framework (kwaliteitsmodel), het CAF-model reikt een raamwerk van negen criteria aan om op een goedkope, maar gestructureerde manier een organisatie, of een deel ervan, via zelfevaluatie door te lichten met het oog op het verbeteren van werking en prestaties
- **Competentiemanagement:** personeelsbeleid waarbij de competenties van werknemers centraal staan. Competentiemanagement poogt de competenties van de medewerkers te ontwikkelen in functie van de organisatiedoelstellingen en richt zich tot de werknemer als totale mens.
- **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
- **FUFA – functiefamilies:** de functiefamilies van de Vlaamse overheid geven mee vorm aan het competentie management. Ze hebben in de eerste plaats tot doel inhoudelijk enige transparantie en coherentie te bieden in de veelheid van functies die de Vlaamse overheid rijk is. Een functiefamilie groepeerd en beschrijft functies die op vlak van de aard van activiteiten en vereiste competenties gelijkaardig zijn. In totaal werden er 15 functiefamilies uitgewerkt die elk volgens eenzelfde stramien beschreven werden.
- **HRM:** human resources management, personeelsmanagement
- **IAVA:** Interne Audit van de Vlaamse Administratie
- **Integriteitsbeleid:** het geheel van door een organisatie genomen beleidsmaatregelen die gericht zijn op het ondersteunen van de medewerkers in de omgang met moeilijke situaties en integriteitsdilemma's.
- **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
- **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
- **Organisatiediagnostiek:** betekenis geven aan gedrag in organisaties
- **Personeelontwikkeling:** 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
- **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
- **Programmamanagement:** een programma is het geheel van samenhangende projecten en activiteiten om één of meer van tevoren gedefinieerde doelstellingen te realiseren. Programmamanagement leert de afhankelijkheden tussen projecten in kaart brengen en de juiste prioriteiten stellen.
- **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%.
- **SMART:** een manier om doelstellingen te formuleren: specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realiseerbaar, tijdsgebonden
- **Spreekbuis:** het extern meldpunt voor ongewenst gedrag op het werk voor de medewerkers van de Vlaamse administratie.
- **Stafplanning:** het voorbereiden van aankomend management van top- en middenkader
- **Talentmanagement:** ontwikkeling van talentvolle medewerkers in de organisatie met als doel het optimaal inzetten en laten meegroeien van dit talent met de groei van de organisatie
- **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

TOT SLOT

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 2007 in ons agentschap werkten:

Karin Behaegel	Joris Elegeert	Patricia Van den Bossche
Peter Boey	Raymond François	Robert Van Den Bossche
Carine Bollen	Els Geebelen	Lien Van Den Broeck
Sandra Booms	Jan Godderis	Barbara Van Den Haute
Wendy Boué	Greta Gryson	Nancy Vandenhoven
Mireille Brepoels	Ann Hendrickx	Herman Van den Langenberg
Kristoff Brouwers	Renée Holsters	Philippe Van den Spiegel
Els Cammerman	Ilse Joseph	Steven Van Den Steen
Goedele Cnapelinckx	John Keirsbulck	Sara Van der Bruggen
Mariette Cooreman	Christine Laureys	Ria Van Sant
Tania Coosemans	Sammy Leus	Paul Van Keer
Ingrid Coppens	Kristen Libbrecht	Marcel Van Lerberge
Marleen Coppens	Inge Lynen	Steven Van Loo
Patrick Cordier	Stephan Marchant	Herwig Van Nerum
Frans Cornelis	Gijs Martens	Ingrid Van Vreckem
Kristel De Boeck	Falke Meyers	Marina Vanwingh
Jeroen De Bosscher	Godelieve Neys	Christine Vereecke
Ingrid De Braekeleer	Martine Noynaert	Kristof Verhoeven
Ben De Bruyne	Adrienne Pieck	Ingrid Verschueren
Lutgart Debuel	Ann Poleunis	Belinda Verspeeten
Brigitte De Canne	Ann Prieels	Erwin Vloebergh
Geert De Coninck	Els Pype	Linda Wouters
Veerle Deconinck	Annie Rakuscek	
Erna De Cremer	Gert Renkin	
Eddy Degroot	Peter Reyniers	
Jo De Leenheer	Hilde Robbeets	
Marie-Paule De Leye	Marleen Roggeman	
Stijn Denys	Angélique Saerens	
Fredje De Raeve	Freddy Seeuws	
Inge De Roock	Nancy Sempels	
Dirk De Ruyck	Gerda Serbruyns	
Freija De Smet	Ivan Smet	
Pieter Deturck	Mieke Stappaerts	
Willy De Weirdt	Elena Tchoukova	
Rita Dhaenens	Marc Thomas	
Bert Dierck	Ann Valckenier	
Werner Egels	Veerle Vanbellinghen	
Mohamed El Omari	Katrien Van Cleynenbreugel	



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

Joannes Swinnen (MOW) – Werner Egels (AgO)

Wettelijk Depot

D/2008/3241/077

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>

