

2006 - 2007



job.
jobpunt *Vlaanderen*

terug-blik-vooruit

selectie | evaluatie | outplacement | procesanalyse | coaching



job.
jobpunt Vlaanderen



Mireille Deziron
algemeen directeur



Pieter Jans
voorzitter raad van bestuur

Jobpunt Vlaanderen
Technologielaan 11, 3001 Heverlee
tel. 016 38 10 00
fax 016 38 10 28
e-mail: info@jobpunt.be
www.jobpunt.be

Verantwoordelijke uitgever: Mireille Deziron
Concept: www.impuls-reclame.be

3	Voorwoord	
4	Hoofdstuk 1: Onze missie, waarden en principes	
6	Hoofdstuk 2: Enkele vennoten aan het woord	Modern rekruteringsbeleid in de zorgsector: OPZ Geel De stad en het OCMW Mechelen: twee handen op één HR-buik Een expansief beleid: de medewerker als onmisbaar bedrijfskapitaal Gent zet de juiste persoon (m/v) op de juiste plaats Diversiteitsbeleid stad Gent De Lijn: dynamisch inspelen op personeelsbehoeften
18	Hoofdstuk 3: HR in de lokale besturen	Evoluties in de regelgeving inzake het HR-beleid in de lokale besturen. Personeelsbeleidsinstrumenten in het gemeentedecreet
22	Hoofdstuk 4: Selectie	Brief en cv screening Het selectie-interview Persoonlijkheidsvragenlijsten en intelligentietests Gevalstudies of praktijkcases Het assessment center Executive search
40	Hoofdstuk 5: Andere dienstverlening	Evalueren van medewerkers Coaching Optimaliseren van processen Werk-wijzer
56	Hoofdstuk 6: Wervingscommunicatie	Rekruteren via een personeelsadvertentie of via een website Checklist Personeelsadvertenties
66	Hoofdstuk 7: Juridische vorm en aansluitingsvoorwaarden	
68	Hoofdstuk 8: Vennoten	
74	Hoofdstuk 9: Raad van bestuur	

Beste vennoot,

Ook in 2006 probeerde Jobpunt Vlaanderen een échte partner voor jou te zijn in jouw bekommernis om een modern en efficiënt HR-beleid uit te tekenen.

Zo waren we goed voor 931 rekruteringen waaronder 32 topfuncties bij de Vlaamse overheid en een groot aantal functies voor de lokale besturen, 1 392 assessment centers, de organisatie van loopbaanexamens, coaching van een aantal teams in de lokale besturen, de begeleiding van procesanalyse en evaluatie van personeel bij diverse vennoten, de organisatie van een aantal outplacementopdrachten én de verdere uitbouw van Werk-wijzer. Bijkomend werden 486 kandidaten geselecteerd door onze interne selectie-adviseurs.

2006 was een erg belangrijk jaar. In het kader van Beter Bestuurlijk Beleid werd de grondslag gelegd voor de omvorming van Jobpunt Vlaanderen tot een extern verzelfstandigd agentschap van privaat recht. Dit impliceert dat de Vlaamse overheid Jobpunt Vlaanderen op structurele wijze inschakelt voor selectie van haar personeel én dat de onderhandelingen met Selor werden opgestart om de organisatie van aanwervingsexamens van ambtenaren van de ministeries integraal aan ons te delegeren.

Om dit project goed voor te bereiden werd de dienst rekrutering en selectie van het departement Bestuurszaken samengevoegd met Jobpunt Vlaanderen.

De omvorming van Jobpunt Vlaanderen tot een extern verzelfstandigd agentschap betekent niet dat de autonomie van de lokale besturen of intercommunales zou worden aangetast. In tegendeel. Ook onze nieuwe structuur laat perfect toe dat de dienstverlening bij alle vennoten op maat kan worden uitgevoerd en dat de eigenheid van het bestuur hierbij een belangrijk uitgangspunt vormt.

In deze terug-blik-vooruit, zoals we ons jaarverslag met een knipoog naar de toekomst graag noemen, geven we een inzicht in onze werking. Iedere suggestie van jou om deze werking te verbeteren is uiteraard welkom. We willen ook dit jaar immers graag samen met jou werken aan een modern en efficiënt bestuurd Vlaanderen.

Bedankt voor het vertrouwen.

Veel leesplezier,

Mireille Deziron,
algemeen directeur



Jobpunt Vlaanderen: onze missie, waarden en principes

Missie:

Jobpunt Vlaanderen biedt op een klantgestuurde en professionele manier ondersteuning aan het personeelsbeleid van de Vlaamse openbare besturen en draagt zo op de verschillende bestuursniveaus bij tot een moderne en efficiënte overheid.

Waarden en principes:

Jobpunt Vlaanderen zal zich bij de uitvoering van haar taken m.b.t. rekrutering en selectie in elk geval laten leiden door de volgende basisprincipes:

- gelijke behandeling van de kandidaten,
- motivatieplicht,
- respect voor de kandidaten,
- genderneutraliteit en aandacht voor kansengroepen,
- de nodige maatregelen zodat personen met een arbeidshandicap kunnen deelnemen aan selectieprocedures,
- zorgvuldigheid,
- respect voor de wetgeving op de privacy,
- professionaliteit,
- neutraliteit,
- zuinigheid.

Gelijke kansen bij de
Vlaamse overheid!



Selectie op basis van
kwaliteiten en vaardigheden,
ongeacht geslacht, leeftijd,
afkomst of handicap.

www.jobpunt.be

job.
jobpunt Vlaanderen

selectie | evaluatie | outplacement | procesanalyse | coaching



Modern rekruteringsbeleid in de zorgsector: OPZ Geel



Ann Schoeters
personeelsdirecteur OPZ Geel

Het Openbaar Psychiatrisch Zorgcentrum Geel is zowel Vlaamse overheidsinstelling als ziekenhuis/zorgcentrum. Een combinatie met specifieke gevolgen voor het gevoerde rekruteringsbeleid. Enerzijds moet OPZ Geel voortdurend rekening houden met het regelgevend kader en duidelijk omschreven procedures volgen bij de werving en selectie van contractuele en statutaire personeelsleden. Anderzijds situeert de organisatie zich op een markt met verschillende knelpuntberoepen. Hoe voert OPZ Geel in dergelijke omstandigheden een modern rekruteringsbeleid? We vroegen het aan personeelsdirecteur Ann Schoeters.



Het is een uitdaging om binnen de beperkte middelen en mogelijkheden van een overheidsorganisatie toch de juiste bekwame mensen aan te trekken. Zonder modern rekruteringsbeleid is dat zelfs onmogelijk. **OPZ Geel hanteert een modern geïntegreerd HR-beleid waarbij we de focus leggen op competentie management.** In onze rekrutering en selectie vertrekken we vanuit specifieke competentieprofielen, gebaseerd op de werkomgeving. We leggen bijvoorbeeld heel andere klemtonen bij de werving van een verpleegkundige voor de kinderpsychiatrie dan voor een verpleegkundige in de ouderenzorg. Voor OPZ Geel als zorginstelling is het van cruciaal belang om de juiste kandidaat aan te werven. Dat geldt uiteraard in alle situaties maar wanneer het om statutaire betrekkingen gaat willen we toch absolute zekerheid dat de weerhouden kandidaat optimaal beantwoordt aan het profiel dat we zoeken. Daarom investeren we heel veel tijd en energie in de zoektocht naar de juiste personen, het identificeren van de potentiële kandidaten én de selectie van de meest geschikte kandidaat.

Schaarse profielen

OPZ Geel heeft de kandidaten niet voor het oprapen. In onze sector zijn heel wat profielen schaars. Denk maar aan knelpuntberoepen zoals verpleegkundigen, artsen en psychiaters. Gevolg: er vindt op de markt een heuse 'war for talent' plaats. Als overheidsinstelling kunnen we ons niet zomaar in de strijd werpen. Er zijn de specifieke procedures. Bovendien is er weinig ruimte voor loononderhandelingen. Willen we de juiste persoon op de juiste plaats? Dan moeten we andere argumenten uitspelen zoals de job-inhoud, het goede evenwicht tussen privé en werk en de puike werksfeer. Kortom: OPZ Geel profileren als een aantrekkelijke werkgever. Hierbij gaan we proactief tewerk. We wachten niet tot er zich een concrete nood voordoet. Neen, we denken vandaag al na over behoeften van morgen. Zo onderhoudt OPZ Geel goede contacten met scholen, bieden we stageplaatsen aan, stimuleren we werknemers om als gastdocent op te treden, profileren we ons tijdens opendeurdagen als gastvrije werkgever en versterken we de netwerking met scholen. De studenten van vandaag zijn de potentiële kandidaten van morgen. Zien zij ons als een aantrekkelijke werkgever? Dan plukken we daar later de vruchten van.

Drie pijlers

Ons modern rekruteringsbeleid rust op drie pijlers die ook in de toekomst van het grootste belang blijven. **Eén: de invulling van onze interne en externe vacatures verloopt altijd integer, transparant en professioneel.** Een noodzaak. Willen we dat de juiste personen op onze vacature reageren? Dan moeten we de procedures aanpassen aan de verwachtingen van de doelgroep. Dat betekent concreet: beperkte doorlooptijden, een efficiënte en soepele administratie en maatwerk. Logge en omslachtige procedures zijn uit den boze.

Twee: wij toetsen de individuele competenties zorgvuldig aan het vooropgestelde functieprofiel. Aan elke functie koppelen we acht tot tien resultaatgebieden. We geven aan welke plaats de functie heeft in de organisatie en welke bevoegdheden ze met zich brengt. We beschrijven ook nauwkeurig het gewenste profiel. Hierbij maken we een duidelijk onderscheid tussen minimale en gewenste voorwaarden. Uit deze profielen destilleren we een doelgroep van potentiële kandidaten. Een cruciale fase voor de wervingscampagne. De doelgroep bepaalt immers de keuze van de wervingskanalen.

Drie: bij elke vacature houden we rekening met het doelgroepenbeleid. De Vlaamse overheid formuleert in haar diversiteitsbeleid duidelijke richtlijnen over allochtonen, vrouwen en mensen met een handicap. Het spreekt vanzelf dat wij die richtlijnen opvolgen.

Kwaliteitsbewaking

Jobpunt Vlaanderen fungeert als kwaliteitsbewaker tussen OPZ Geel en de externe partners. Zij sluit raamcontracten met media, selectie- en rekruteringsbureaus. **Hierdoor genieten we van schaalvoordelen. De samenwerking met vaste partners garandeert bovendien dat de kwaliteitsnormen bewaakt blijven.** Dat uit zich in aantrekkelijke advertenties, een doordachte keuze van de communicatiekanalen en de betrouwbaarheid van de gehanteerde psychotechnische testen en assessmentproeven. Voor de invulling van specifieke functies beroepen wij ons op de relatiebeheerder van Jobpunt voor bijkomend advies en counselling. Zij staat ons bij bij de uitwerking van gestandaardiseerde selectieprocessen, de samenstelling van een objectieve jury en een goede terugkoppeling aan de kandidaat draagt op hun beurt bij tot het goede imago van onze organisatie.



De stad en het OCMW Mechelen: twee handen op één HR-buik



Katja Verhelst
secretaris OCMW Mechelen

Koen Vancraeynest
stadssecretaris Mechelen

Mechelen ligt midden in de sterke economische driehoek Antwerpen-Brussel-Leuven. Door de aantrekkingskracht van die grote steden is het niet altijd evident om geschikt personeel te vinden ... en te houden.

Met meer dan 1 800 personeelsleden zijn stad en OCMW samen nochtans de grootste werkgever in Mechelen. "Omdat we elk zo'n uitgebreid en gediversifieerd personeelsbestand hebben, is een moderne en professionele aanpak noodzakelijk.

En daarin vinden we elkaar steeds beter", zeggen stadssecretaris Koen Vancraeynest en Katja Verhelst, secretaris van het OCMW Mechelen. Een gesprek:



De stad en het OCMW voeren geen gemeenschappelijk HR-beleid. Ze kampen dan ook met zeer verschillende noden. Zo werken er bij de stad veel meer arbeiders. Het OCMW bevindt zich meer in de zachte sector en stelt doorgaans ook meer vrouwen tewerk. Die verschillende personeelsgroepen vragen natuurlijk om een andere, eigen benadering. Toch zijn er veel overeenkomsten in de visie op het HR-beleid van de stad en het OCMW. Precies omdat beide resoluut kiezen voor een moderne, persoonlijke aanpak.

Bovendien is er ook steeds meer sprake van echte samenwerking. Die vloeit vooral voort uit het besef dat de beide instellingen een gelijkaardige positie innemen, en dat een krachtenbundeling alleen maar versterkend werkt. Formeel is die samenwerking nog niet. Maar we blijken elkaar op de kritieke punten toch steeds weer te vinden.

Van een politieke over een objectieve naar een professionele aanpak

Het personeelsbeleid in de Mechelse instellingen heeft een hele evolutie achter de rug. Vroeger lag de politiek veel meer aan de basis van de aanwervingen. Nu is die invloed helemaal verdwenen. Het aanwervingsbeleid is vandaag al ruim tien jaar echt objectief.

Mede dankzij de begeleiding van Jobpunt Vlaanderen is er vandaag steeds meer sprake van een echt professioneel personeelsbeleid. Waarin het welzijn van de werknemers een belangrijke plaats inneemt. En de oude automatismen steeds vaker plaats ruimen voor grondige evaluaties en functioneringsgesprekken.

Die aanpak rendeert overigens: de dienstverlening, toch één van de essentiële punten in de missie van Stad en OCMW, heeft de voorbije jaren in Mechelen een hoge vlucht genomen. Logisch: de juiste mensen zitten ook steeds vaker op de juiste plaats.

Organische samenwerking

Het grote verschil met de andere lokale besturen ligt net in de samenwerking tussen de twee organisaties. Die is dus niet strikt geregeld, maar vooral organisch gegroeid. Zo proberen de twee elkaar altijd goed op de hoogte te houden van nieuwe plannen en projec-

ten, en bespreken ze samen de klassieke vraagstukken. Bijvoorbeeld over de houding ten opzichte van de vakbonden. Op die manier ontstaat stilaan een draagvlak voor een meer formele samenwerking in de toekomst.

De huidige aanpak werkt, en dat sterkt ook de beleidsmakers in het geloof dat we op de goede weg zitten. Dus krijgen we ook elk jaar de nodige budgetten om verder te gaan in de professionalisering van ons personeelsbeleid. Stapje voor stapje.

Toekomstmuziek

De huidige aanwervingspolitiek vertaalt het duidelijkst de professionele aanpak: we rekruteren met éénvormige en moderne advertentiecampaagnes, de kandidaten worden uitgebreid gescreend en we leggen onszelf een grote motiveringsplicht op bij elke beslissing. Zo voorkomen we ontgoochelingen, voor de kandidaten én voor onszelf.

Een personeelsbeleid is natuurlijk ruimer dan rekruteren. In de loopbaanbegeleiding hebben we nog een hele weg af te leggen. Maar ook daar maken we belangrijke vorderingen. Gezamenlijke ideeën over verlofregelingen, overuren en sinds kort ook de invoering van exit-gesprekken bij het OCMW maken dat werknemers zich steeds beter voelen bij de organisatie. Ook grondige evaluaties maken onderdeel uit van die loopbaanbegeleiding. Zo helpt Jobpunt Vlaanderen ons bijvoorbeeld bij de beoordeling van de mensen aan de top van de organisatie. Essentieel wanneer je een echte klantgerichte organisatie wil zijn.



Een expansief beleid: de medewerker als onmisbaar bedrijfskapitaal



Ludy Modderie
algemeen directeur TMVW

TMVW heeft de voorbije jaren werk gemaakt van de ontwikkeling van een klassieke drinkwaterintercommunale tot wat modern een 'integraal waterbedrijf' genoemd wordt. Niks bijzonder. Elke maatschappij binnen de sector neemt geregeld deze woordenschat in de mond.

En toch: TMVW heeft ruim 80 jaar drinkwateractiviteit achter de rug. Deze historiek inzake 'proper' water van vandaag op morgen even wissen in de geesten van de medewerkers, is een uitdaging van formaat. TMVW wil daarbij niet alleen louter administratief vorm geven aan de saneringsplicht die vanaf 1 januari 2005 aan drinkwaterbedrijven wordt opgelegd. Het bedrijf wil ook operationeel actief zijn bij het inzamelen, transporteren en/of zuiveren van afvalwater. Het concept kreeg vorm onder de naam 'AquaRio'. Het is de servicelijn, die onder andere op lokaal niveau inhoud geeft aan het beheer in ruime zin van de genoemde saneringsplicht.



Een dergelijke uitdaging vereist in de eerste plaats een inspirerend bestuur, dat tegelijk krijtlijnen vastlegt en ruimte laat aan het management voor creatief 'entrepreneurship'. Dit engagement is er. Het kader wordt met dit doel continu versterkt met nieuwe medewerkers, ervaren in projectmanagement en/of nutsvoorzieningen en/of waterzuivering.

Kandidaat-medewerkers informeren

TMVW moet steeds opnieuw vaststellen dat een uitgesproken expansief en succesvol beleid niet zondermeer de aantrekkelijkheid van het bedrijf op de arbeidsmarkt versterkt. Selectie en aanwerving worden daarom niet alleen ondersteund door de klassieke aankondigingen via de pers en de website. Er worden tevens belangrijke inspanningen – jobbrunch inclusief – geleverd om kandidaat-medewerkers op een directe wijze te informeren over het bedrijf, het personeelsbeleid en de arbeidsvoorwaarden, de jobinhoud en de professionele rekrutering via Jobpunt Vlaanderen. Tevens wordt alles in het werk gesteld om de examencyclus binnen een korte doorlooptijd te realiseren en de aanwervingen quasi naadloos te laten aansluiten op het afsluiten van de procedure. De rol die het Departement HRM kan en moet spelen om deze aanpak te concretiseren, vormt zondermeer een kritische succesfactor.

Inpassen nieuwe medewerkers

Een tweede obstakel voor publiek ondernemerschap wordt ongetwijfeld gevormd door het inpassen van nieuwe medewerkers binnen een intercommunale, die gemeenten en steden als vennoot maar tegelijk een beetje als klant heeft. Het zijn immers hun inwoners die TMVW als eindklanten bedient. Deze integratie niet succesvol afronden, impliceert in de eerste plaats een 'verloren' aanwerving. Zij remt echter ook de coaching van alle uitvoerende en ondersteunende medewerkers af. Zij vormt bijgevolg een substantiële bedreiging voor de verdere ontwikkeling van de positieve, expansieve spiraal.

Opleidingsprogramma

Ten slotte - en niet in het minst - dient in het kader van de operationalisering van AquaRio de kennis over drinkwater van ongeveer zeshonderd medewerkers versneld aangevuld te worden met expertise rond het

beheer van afvalwater. Met dit doel worden onder de werknaam TOV (TMVW Open Vorming) opleidingsprogramma's opgezet, waarbij diverse modules over uiteenlopende saneringsgebonden thema's worden aangeboden. Het TOV-programma wordt aangekondigd en toegelicht tijdens infosessies. Elke medewerker kan zijn of haar opleidingsprogramma samenstellen op basis van professionele behoeften, vooropleiding, ervaring en capaciteiten. De diverse sessies worden georganiseerd buiten de diensturen, concreet 's avonds en op zaterdag, zonder vergoeding noch tijdrecuperatie. Elke opleiding wordt afgerond met een proef. Wie slaagt verwerft een aantal vormingspunten. Zodra men minimaal zeven vormingspunten behaalt – wat gemiddeld drie cursussen en 30 à 40 uren opleiding vereist – wordt men toegelaten tot de stage, die afgesloten wordt met de kwalificatie 'specialist in watertechnieken'. Dan pas wordt de financiële stimulans die TMVW tegenover de inspanning plaatst, gehonoreerd. Concreet betreft het een aanpassing van de geldelijke anciënniteit.

Perpetuum mobile

Inmiddels hebben ongeveer 400 medewerkers de vormingscyclus succesvol afgerond. Voor het Departement HRM betreft het hier een krachtig initiatief, maar tegelijk een belangrijke organisatorische inspanning waarbij onder andere 50 externe docenten worden ingeschakeld. Het succes van de formule heeft er bovendien toe geleid dat het programma van TOV wordt verruimd. Er worden nu ook cursussen aangeboden die gericht zijn op loopbaanontwikkeling. Eveneens buiten de diensturen en niet vergoed. Hier ligt de aantrekkingskracht in de bevorderingsmogelijkheden.

De geschetste uitdagingen en initiatieven illustreren ten volle dat 'publieke privatisering', zoals TMVW haar visie graag omschrijft, tot een positieve bedrijfsontwikkeling kan leiden. Hierin 'scoren' is het resultaat van een collectieve inspanning, een cyclus die begint met selectie en aanwerving en - indien succesvol gerealiseerd – tot groei leidt en dus ook eindigt met (opnieuw) selectie en aanwerving: een 'perpetuum mobile' waarin de medewerkers als bedrijfskapitaal centraal staan.



Gent zet de juiste persoon (m/v) op de juiste plaats



Paul Teerlinck
stadssecretaris Gent

Depolitieke aanwervingen voor statutair personeel: de stad Gent heeft er een lange traditie in. Een anonieme proef en een test voor een professionele jury bepalen al jarenlang wie in aanmerking komt.

In 1995 koos men ook bij de contractuele aanwervingen resoluut voor objectiviteit en professionaliteit en kwam men los van de politieke kleur. Vandaag is iedere nieuwe medewerker echt de juiste persoon op de juiste plaats. "Heel belangrijk", vindt Paul Teerlinck, stadssecretaris van de stad Gent. "En ook heel efficiënt, dankzij de professionele begeleiding van Jobpunt Vlaanderen."



“Het gaat eigenlijk niet zozeer om het ‘depolitieke’ van de aanwervingen. Veel belangrijker nog is dat alles gebeurt op een professionele en deskundige wijze. Dat we zoeken naar de juiste mensen voor een bepaalde functie binnen de stad. Uiteraard mag de politieke kleur daarbij geen enkele rol spelen. Maar er is meer. Professionaliteit betekent bijvoorbeeld ook dat we onze aanwervingsprocedures aanpassen naargelang de vacante functie: praktische proeven voor arbeiders, inhoudelijk relevante cases voor kaderfuncties, enzovoort.”

“In Gent hanteren we nu al jaren een dergelijke professionele aanpak. Dat werpt zijn vruchten af. Alle kandidaten weten op voorhand duidelijk waarvoor zij solliciteren. Ze kennen de vereiste competenties, en kunnen zelf oordelen of ze in aanmerking komen. Wie effectief een gooi doet naar een baan komt terecht in een aangepast assessment. Het resultaat daarvan is bepalend voor de aanwerving. De cijfers zijn alvast veelzeggend: de voorbije jaren vond er nagenoeg geen enkele ‘foute’ aanwerving plaats.”

Objectief, anoniem en gemotiveerd

Een professioneel aanwervingsbeleid op poten zetten is niet evident. Bovendien werken er bij de stad Gent zowel mensen met een arbeidscontract als statutairen, voor wie de arbeidsvoorwaarden wettelijk of statutair zijn vastgelegd. De aanwervingsprocedures verschillen dan ook voor beide types.

Paul Teerlinck: “Kandidaten voor een statutaire benoeming leggen voor een professionele jury een anonieme schriftelijke proef en een mondelinge test af. Daarnaast legt men eveneens een psychotechnisch deel af waarbij het capacitaire niveau en de persoonlijkheid van de kandidaat onder de loep worden genomen. Tijdens die hele procedure krijgen we bijstand van Jobpunt Vlaanderen. Tot en met de selectie van de juryleden. Kandidaten voor contractuele functies worden sinds 15 november 1995 opgenomen in een centraal register.”

“Sollicitatiegesprekken gebeuren dan volgens het principe ‘die eerst komt, eerst maalt’. Zo garanderen we ook daar de objectiviteit. Heel belangrijk voor ons is ook de motivering bij elke aanwerving of weigering van een kandidaat. We nemen al onze beslissen

singen aan de hand van een ‘competentiehandboek’. Dat vertelt ons naar welke kwaliteiten we moeten peilen, en waarop we tijdens het examen moeten letten. De toets aan dat handboek maken we achteraf openbaar voor de kandidaat. Zo weet hij precies waarom hij niet of juist wel werd aangeworven. En kan hij zelf lezen dat de beoordeling volstrekt objectief gebeurde.”

Gedragen door het beleid

Aan een professionele aanpak hangt natuurlijk een prijskaartje. “Maar die kostprijs is erg relatief,” zegt Paul Teerlinck. “Je mag niet vergeten dat we heel wat kosten opvangen omdat we later veel minder geconfronteerd worden met functiewissels of ontslagen. Dankzij de goede samenwerking met Jobpunt Vlaanderen kunnen we ook heel scherpe prijzen bedingen bij de selectiebureaus. Voor de selectie van contractuelen zetten we ook eigen personeel in. Hiervoor hebben we in 2002 zelf een testzaal laten inrichten. De kostprijs is dus niet echt een barrière. Hij betaalt zichzelf immers heel snel terug.”

“Wat wél belangrijk is, is een brede consensus binnen de top van de organisatie. Dat is in Gent absoluut geen probleem. Iedereen is overtuigd van het belang van de juiste persoon op de juiste plaats. Bovendien communiceren we heel open en transparant over de aanwervingen. Die werkwijze zorgt voor een grote eensgezindheid binnen het stadsbestuur. Zo’n stadsbestuur is natuurlijk geen privé-onderneming. De aanwervingen zijn dus aan heel wat meer regels gebonden. Zo moet elke aanwerving verplicht door het college van burgemeester en schepenen geformaliseerd worden. De voorbije twintig jaar werd in dat stadium geen enkele benoeming tegengehouden. Het beste bewijs dat iedereen overtuigd is van het nut van deze werkwijze.”



Diversiteitsbeleid stad Gent



Fatma Pehlivan
schepen van Personeelsbe-
leid, Informatica en Admini-
stratieve Vereenvoudiging

De stad Gent heeft een traditie van aandacht voor diversiteit in haar beleid. Verwijzingen hiernaar zijn terug te vinden in het bestuursakkoord en de strategische plannen van diverse beleidsdomeinen en departementen.



Fatma Pehlivan: "Diversiteit wordt in de stad bekeken in de meest ruime betekenis van het woord. We maken geen onderscheid op basis van geslacht, afkomst, seksuele voorkeur, leeftijd, handicap, socio-economische status, ... De stad heeft als opdracht alle burgers op een gelijkwaardige manier te behandelen."

'Mainstreaming'

De missie van het Programma Diversiteit en Gelijke Kansen luidt als volgt: 'Bij de bevolking en bij het personeel de feitelijke gelijkheid van kansen en posities van vrouwen en mannen bevorderen en waarborgen, ongeacht hun socio-economische, culturele achtergrond en/of seksuele voorkeur en leeftijd en hiermee de levenskwaliteit van de bevolking verbeteren.'

"Het Programma Diversiteit en Gelijke Kansen wil deze missie realiseren door diversiteitseffecten te voorkomen op alle beleidsdomeinen en in de volledige beleidscyclus en bestaande effecten op te sporen en weg te werken. Dat noemen we 'mainstreaming'. Dit kunnen we nog aanvullen met specifieke acties en juridische maatregelen."

Interdepartementale Stuurgroep

Voor de uitvoering van het diversiteitsbeleid wordt er gewerkt via een Interdepartementale Stuurgroep Gelijke Kansen. Fatma Pehlivan: "In deze stuurgroep zijn niet alleen alle departementen vertegenwoordigd maar ook de diverse doelgroepwerkingen van de stad. Via de doelgroepwerkingen worden maatregelen en specifieke acties uitgewerkt ten aanzien van jongeren, senioren, personen met een handicap, etnisch-culturele minderheden en holebi's."

"Een aantal maatregelen zijn specifiek gericht op de interne werking van de stad. De onderliggende visie is dat een organisatie die deze houding ten aanzien van diversiteit inbouwt in haar dagdagelijkse werking sneller deze houding kan uitdragen en implementeren in al haar externe activiteiten en projecten."

Van a tot en met z

"Van bij de selectie en rekrutering bouwen we gelijke kansen in - zoveel als mogelijk binnen de wettelijke

regelgeving. Bij de vacatures die gepubliceerd worden, vermelden we expliciet: 'De Stad Gent let als werkgever op het bevorderen van gelijke kansen bij aanwerving. Kwaliteiten bij mensen zijn belangrijker dan leeftijd, geslacht, etnische afkomst, handicap en nationaliteit.'"

"Ook in het personeelsreglement onder Artikel 4§3 en 4 vragen we aandacht voor non-discriminatie (deontologische code): 'niet toestaan van elke vorm van discriminatie op grond van geslacht, seksuele geaardheid, ras, huidskleur, afstamming, afkomst of nationaliteit, overtuiging, sociale, lichamelijke of geestelijke handicap.' Alle nieuwe medewerkers krijgen tijdens hun onthaalvorming een luikje over diversiteit."

"Naast deze meer algemene zaken heeft stad Gent ook aandacht voor concretere initiatieven zoals het ter beschikking stellen van aangepaste apparatuur voor personen met handicap, tewerkstellingsinitiatieven voor kansengroepen, aandacht voor interne mobiliteit en doorstromingsmogelijkheden, Nederlands op de werkvloer ..."

Diversiteitsscan

"Via de Interdepartementale Stuurgroep gelijke kansen wordt de 'diversiteitsscan' ingezet. Deze vragenlijst peilt enerzijds naar de mate van toegankelijkheid van de dienst in relatie met de diversiteit van de samenleving. En anderzijds naar het kwaliteitsniveau van de dienst in relatie met de diversiteit in de samenleving. Met de resultaten maken we actieplannen op die zowel de interne als de externe werking moeten verbeteren," besluit Fatma Pehlivan.



De Lijn: dynamisch inspelen op personeelsbehoeften



Paul Raaij
directeur personeelsbeleid
De Lijn

De Lijn stelt hoge eisen aan zijn HR-beleid. Als dienstverlenende organisatie bij uitstek is dat ook een noodzaak. Zo wil de Lijn onmiddellijk kunnen inspelen op veranderende omstandigheden. Bovendien zijn flexibiliteit, klantgerichtheid en kwaliteit een conditio sine qua non voor iedere medewerker. Ook voor personeelsleden die niet rechtstreeks met de externe klant in contact komen. Hoe zorgt De Lijn ervoor dat deze kernwaarden zich weerspiegelen in het personeelsbeleid en -bestand? Is dat alleen mogelijk met een HR-beleid dat sterk afwijkt van het beleid in doorsnee organisaties? Directeur Personeelsbeleid Paul Raaij vindt van niet.



In wezen is er geen essentieel verschil tussen het humanresourcesbeleid van De Lijn en dat van andere organisaties. Elk HR-beleid moet zich nu eenmaal inschrijven in de missie, strategie en cultuur van de organisatie. Dat geldt ook voor ons. De specifieke kenmerken van ons HR-beleid zijn in de eerste plaats gerelateerd aan het intrinsieke karakter van onze organisatie. Zo doen we er alles aan om kandidaten aan te trekken die onze kernwaarden belichamen.

Kandidaten met kernwaarden

Flexibiliteit, klantgerichtheid, kwaliteit ... ze moeten bij elke kandidaat in zekere mate aanwezig zijn. Vindt er een wervingsprocedure plaats? Dan houden we eerst een uitvoerig intakegesprek met het selectiebureau. Zo zijn we zeker dat onze kernwaarden aan het gewenste competentieprofiel worden toegevoegd. Een competentie als 'klantgerichtheid' komt in de selectieprocedure altijd aan bod. Tijdens het interview met de kandidaat of in kleine rollenspelen waarin een acteur of consultant de rol van de klant voor zijn of haar rekening neemt.

Bij De Lijn draait nu eenmaal alles rond klantvriendelijkheid. En niet alleen bij de chauffeurs, controleurs of de medewerkers van de lijnwinkel die dag na dag met de klant in contact komen. Ook kandidaten voor hogere profielen of kaderfuncties moeten een grote mate van klantvriendelijkheid etaleren.

Snel inspelen op vacatures

Na de rekrutering krijgen de medewerkers volop de kans om hun competenties te blijven ontwikkelen. Via de juiste begeleiding, coaching, communicatie en opleidingen. Voor iedere nieuwe medewerker is een basiscursus weggelegd. Zo volgen nieuwe chauffeurs automatisch een basisopleiding van 1 maand: ze behalen hun rijbewijs D en krijgen training over de wegcode, tarieven, reismogelijkheden, anticiperend en preventief rijden, elementaire EHBO, ...

Nieuwe kaderleden en hogere profielen wacht eveneens een basisopleiding van 1 maand. Ze maken eerst kennis met de organisatie, bezoeken de gewestelijke diensten, krijgen training 'on the job' en bijkomende opleidingen op basis van hun functie. Opleidingen bij De Lijn kunnen trouwens zowel ex-

tern als intern plaatsvinden. Zo volgen de nieuwe marketingmedewerkers momenteel in house een opleidingsprogramma in samenwerking met de Universiteit van Antwerpen.

Knelpunten wegwerken

Om het personeelsbestand optimaal af te stemmen op de wensen van de klant, is een goede planning van de personeelsbehoeften noodzakelijk. Sommige vacatures zijn gemakkelijk te anticiperen. We voorzien ze aan de hand van onze leeftijdspiramide of met het oog op toekomstige projecten.

Het zijn de plotse en onverwachte noden die soms met onze langetermijnvisie interfereren. Zo zaten we vorig jaar na een nieuwe organisatiestudie plots met een zevental vacatures voor afdelingshoofden. Geen sinecure. Voor hogere en kaderfuncties is het niet evident om snel profielen met de juiste ervaring aan te trekken. De oplossing? Enerzijds streven we naar marktconforme arbeidsvoorwaarden. Anderzijds trekken we regelmatig juniorprofielen aan. Deze jongeren krijgen volop de kans om zich te ontwikkelen en zich voor te bereiden op een leidinggevende functie.

Tijdswinst met Jobpunt Vlaanderen

Jobpunt Vlaanderen helpt ons nu al vijf jaar om onze selecties snel en succesvol af te ronden. Dankzij hen besparen we veel tijd. Via hun advies over de gewenste aanpak. Maar ook omdat Jobpunt de marktverkenning voor zijn rekening neemt. Zo verliezen wij geen tijd meer met de principes van de wet op de overheidsopdrachten. In de toekomst sluiten we andere samenwerkingsvormen met Jobpunt Vlaanderen zoals organisatiestudies, competentie management en coaching zeker niet uit.



Evoluties in de regelgeving inzake het HR-beleid in de lokale besturen



Myriam Parys
adviseur
Kabinet Vlaams minister
Marino Keulen
minister van Binnenlands
Bestuur, Stedenbeleid,
Wonen en Inburgering

In 2006 nam de Vlaamse Regering een aantal initiatieven die hun weerslag zullen hebben op het personeelsbeleid van de lokale en provinciale besturen. Na de goedkeuring van het gemeente- en provinciedecreet in 2005 moesten immers de uitvoeringsbesluiten gemaakt worden, die deze decreten ook zouden concretiseren.

Meer autonomie voor de gemeenten, meer mogelijkheden voor lokaal maatwerk en minder regels waar mogelijk: dat waren de richtinggevende principes voor de realisatie van het gemeente- en provinciedecreet. Deze lijn werd ook resoluut doorgetrokken in de visie op de uitvoeringsbesluiten. Het basisprincipe is dat gemeentebesturen een voldoende flexibel personeelsbeleid moeten kunnen voeren. En dat ze de ruimte moeten krijgen om (personeels)beleid te voeren op maat van het bestuur.

Een eerste besluit dat van kracht werd, betrof het mandaatstelsel en de taalpremie. Het mandaatstelsel houdt in dat een personeelslid voor een vooraf bepaalde periode belast wordt met de uitoefening van een bepaalde functie. Alle statutaire functies van niveau A en B, alsook de functies van gemeentesecretaris, adjunct-gemeentesecretaris, financieel beheerder van de gemeente, provinciegriffier en financieel beheerder van de provincie kunnen voortaan als mandaatfunctie ingevuld worden.

De twee volgende besluiten regelden de tuchtprocedure voor het statutair personeel evenals de oprichting en samenstelling van een beroepscommissie voor tuchtzaken. Deze beroepsinstantie verschuift dus van de Vlaamse regering (zo was het vroeger) naar een onafhankelijke, autonome beroepscommissie samengesteld uit experts. Deze commissie zal als beroepsinstantie voor alle gemeentelijke en provinciale tuchtbeslissingen optreden en beschikt over een hervormingsrecht.

Dit betekent dat de beslissingsmacht over de zaak zelf wordt overgedragen aan de beroepscommissie. Eventuele tekortkomingen in de procedure of een gebrekkige motivering kunnen in beroep ook nog worden bijgestuurd.

Dit hervormingsrecht kan desgevallend ook leiden tot een verzwaring van de tuchtstraf. De beroepscommissie moet een uitspraak doen. Behalve in geval van preventieve schorsing, schorst het beroep immers de beslissing van de tuchtoverheid en kunnen de tuchtstraffen niet worden uitgevoerd.

Begin 2007 bepaalde de Vlaamse regering in een uitvoeringsbesluit de regels inzake de aanwerving en terbeschikkingstelling van het kabinets- en fractie-

personeel in de gemeenten en provincies. Op die manier wordt een situatie die jarenlang in enkele steden oogluikend werd toegestaan, nu ook geregulariseerd. Het inrichten van kabinetten had tot voor het gemeentedecreet immers geen echte rechtsgrond. Nu komen er voor alle steden en gemeenten duidelijke en werkbare spelregels.

Het belangrijkste uitvoeringsbesluit tot slot is datgene wat in navolging van art. 116 van het gemeentedecreet de minimale voorwaarden moet vaststellen voor de rechtspositieregeling en de personeelsformatie. Voor het eerst sinds het KB van 25/6/90 en sinds 1993 is er een einde gekomen aan een juridisch vacuüm. Sectorale akkoorden zijn nu eenmaal geen wetten en boden geen echte juridische houvast voor de personeelsleden.

Over dit uitvoeringsbesluit is gedurende meer dan een jaar onderhandeld in het comité C1 met werkgevers en representatieve vakorganisaties.

De grote verdienste van het besluit is dat er voor het eerst een reeks gemeenschappelijke regels in een juridische vorm gegoten zijn:

- voor een faire toegang tot de functies;
- de salarisschalen en de vaststelling van het salaris;
- voor het eerst ook: gemeenschappelijk minimum voor verloven en afwezigheden.

Verdere innovaties zijn het voorzien van een echt loopbaanbeleid voor contractuelen, aanmoedigingsmaatregelen voor interne mobiliteit, discriminatie van de deeltijdwerkers is op verschillende punten weggewerkt (geldelijke anciënniteit, schaalanciënniteit, begrafenisvergoeding), ruime herplaatsingsmogelijkheden, veel ruimte voor maatwerk voor de besturen, enz.

Het resultaat is een goed evenwicht tussen belangen van de werkgevers en werknemers en laat ruimte om elkaar te vinden in het plaatselijk HR-beleid, om zo win-winsituaties mogelijk te maken.



Personeelsbeleids- instrumenten in het gemeentedecreet



Johan Ide
afdelingshoofd
Afdeling Gemeenten,
OCMW's en Provincies,
Agentschap voor
Binnenlands Bestuur
Vlaams Ministerie van
Bestuurszaken

In tegenstelling tot de nieuwe gemeentewet kiest het gemeentedecreet resoluut voor het diensthoofdenmodel. Het voorziet in een belangrijke responsabilisering van het ambtelijk topmanagement inzake personeelsbeleid. Een afsprakennota bepaalt de relatie tussen de gemeentesecretaris en het schepencollege.

Een degelijk personeelsbeleid voer je niet zomaar. Daarom biedt de decreetgever de verantwoordelijken een aantal instrumenten aan. De twee belangrijkste: personeelsformatie en rechtspositieregeling van het personeel.

Rechtspositieregeling

Voor de rechtspositieregeling van het personeel moet de gemeenteraad zelf een minimum aantal aspecten regelen. Het decreet somt ze op. Het gaat onder meer over de bezoldigingsregeling, de salarissen, toelagen en vergoedingen, de procedures voor geobjectiveerde aanwervingen en bevorderingen, de evaluatie, de organisatie van de loopbaan, de arbeidsduur en de verlofregeling.

Maatwerk in personeelsbeleid

Het gemeentedecreet streeft ook zoveel mogelijk maatwerk na. Zo kunnen de besturen hun personeelsbeleid ontwikkelen op basis van de noden en karakteristieken van het eigen lokale bestuur. Het gemeentedecreet biedt de lokale besturen voldoende ruimte en autonomie om een modern 'personeelsbeleid op maat' te ontwikkelen. Besturen krijgen dus volop de kans om nieuwe tendensen in het personeelsmanagement toe te passen. Van een aantal personeelsbeleidsinstrumenten uit de rechtspositieregeling legt het gemeentedecreet de inhoudelijke krijtlijnen vast. En dat ondanks de responsabilisering van het topmanagement. Het gaat over instrumenten op het vlak van evaluatie en organisatie.

Beleidsinstrumenten op vlak van evaluatie

De gemeenteraadscommissie evalueert de secretaris en financieel beheerder. Deze commissie is samengesteld volgens de verschillende fracties in de gemeenteraad. De evaluatie gebeurt bovendien op basis van een voorbereidend rapport, opgesteld door externe deskundigen in het personeelsbeleid en op basis van een verslag van het College van Burgemeester en Schepenen. Het gemeentedecreet koos er dus voor om de secretaris - als topambtenaar van de lokale diensten - finaal te laten beoordelen door de gemeenteraad. Het doel hiervan: de primaat van de politiek laten spreken en de gemeenteraad res-

ponsabiliseren. In de ondersteuning van dit proces kan een belangrijke rol weggelegd zijn voor Jobpunt Vlaanderen. Extra ondersteuning is ook welkom voor de evaluatie van mandaathouders met welbepaalde doelstellingen in hun afspraken.

Beleidsinstrumenten op vlak van organisatie.

Het managementteam moet dan weer de groepsdynamiek versterken in de gemeentelijke administratie. Dit team past perfect in het diensthoofdenmodel dat door het decreet als organisatie-model naar voren wordt geschoven. Ook hier kunnen de besturen externe ondersteuning gebruiken.



De juiste persoon selecteren: professioneel en objectief

Jobpunt Vlaanderen organiseerde in 2006 voor een 100-tal besturen 533 selectieprocedures. Op die manier werden 931 vacatures ingevuld: 502 contractuele vacatures, 397 statutaire vacatures en 32 mandaatfuncties in het kader van de selectieprocedure voor topfuncties. Vaak werd er 1 procedure georganiseerd voor de invulling van verschillende vacatures. In het kader van deze selecties werden er 14 439 kandidaten door ons geselecteerd: 7 701 mannen en 6 738 vrouwen. De gemiddelde doorlooptijd van een selectieprocedure bedroeg 71 dagen. Voor knelpuntfuncties kan de procedure langer duren. Bovendien zijn we voor statutaire functies vaak gebonden aan vaste termijnen, bijvoorbeeld voor het indienen van kandidaturen of het tijdig uitnodigen van de kandidaten. In 2006 bedroeg de gemiddelde doorlooptijd voor statutaire functies 88 dagen. Omgekeerd is het mogelijk dat eerder geteste kandidaten uit de databank op uiterst korte termijn kunnen worden ingezet.

Jobpunt Vlaanderen werkt voor de organisatie van deze selecties samen met erkende rekruterings- en selectiekantoren. Na marktvergelijking sluiten we contracten af. Meestal gebeurt dit via een Europese aanbesteding. Sluit een bestuur zich aan bij Jobpunt Vlaanderen? Dan kan dit bestuur gebruik maken van onze diensten zonder dat de markt tekenen opnieuw moet verkend worden. We schakelen het bureau in dat het beste inspeelt op de specifieke noden van het bestuur en dat de juiste ervaring heeft. Het bestuur is zo automatisch in orde met de wet op de overheidsopdrachten en moet hier dus geen tijd en energie meer insteken.

Voor de selectie van kandidaten werken we samen met Accord Group, Ascento, De Witte & Morel (Hudson), DIP, Hays, HRCC, Kaleido, Linking, Randstad, Search & Selection en WIVO.

Jobpunt Vlaanderen tekent in overleg met het bestuur het volledige traject van de selectieprocedure uit. Daarbij houden we maximaal rekening met de vraag, behoeften en reglementaire of statutaire bepalingen van het bestuur. Werken voor de overheid is immers niet hetzelfde als werken in de privé-sector. Het team van Jobpunt Vlaanderen weet dat en daarom houden zij intens contact met de besturen. Zo zijn en blijven we zoveel mogelijk op de hoogte van de eigenheid van elk bestuur.

Voor de departementen en intern verzelfstandigde agentschappen zonder rechtspersoon (ook wel de vlaamse ministeries genoemd) werken we voor de statutaire selectieprocedures met onze eigen selectieadviseurs. In afwachting van een wijziging van de bijzondere wet die ons moet toelaten om deze procedures volledig op het Vlaams niveau uit te voeren moeten de kandidaten voor externe aanwervingen eerst slagen in een basistest die door Selor wordt afgenomen. In samenwerking met Selor organiseren we zo twee types selectieprocedures: algemene- en functiespecifieke selecties.

Voor algemene selecties is een diploma de enige voorwaarde om te kunnen deelnemen aan de selectie. Voorbeelden zijn selectieproeven voor een algemeen universitair niveau of voor medewerkers. Voor deze selecties wordt een algemene selectiereserve samengesteld aan de hand van een of meer proeven. Onze interne selectieadviseurs beheren deze reserves en bieden de kandidaten uit deze reserves vacatures aan. De sollicitanten voor deze vacatures worden door de selectieadviseurs geselecteerd. Samen met de lijnmanager gaat de selectieadviseur na of het profiel van de kandidaten in voldoende mate overeenstemt met het gevraagde profiel. We beschikken hiervoor over een uitgebreid aanbod aan mogelijkheden en testen: selectie-interview, diverse gedragsproeven, vaardigheidsproeven, psychotechnische proeven enz. De resultaten van deze testen worden met de lijnmanager besproken en helpen de lijnmanager om bij het eindinterview met de kandidaat een gemotiveerde beslissing te nemen.

Voor functiespecifieke selecties (bijvoorbeeld wegenwachters en loodsen) wordt er een selectiereserve aangelegd voor één type functie. In dat geval kan er net zoals bij een algemene selectieproef een laatste proef worden georganiseerd met de lijnmanager of kunnen de sollicitanten worden aangeworven in de volgorde waarin ze geslaagd zijn.

Kandidaten uit de interne arbeidsmarkt worden geselecteerd door onze selectieadviseurs. Ook hier gaat de selectieadviseur samen met de lijnmanager na of het profiel van de kandidaten in voldoende mate overeenstemt met het gevraagde profiel en worden er aanvullende selectieproeven afgenomen.

In 2006 werden op die manier 486 statutaire vacatures ingevuld voor de departementen en intern verzelfstandigde agentschappen.

Brief- en cv-screening

Elke selectieprocedure start met een eerste selectie van de kandidaten op basis van hun curriculum vitae. Bij contractuele aanwervingen kan dit ook gebeuren op basis van de sollicitatiebrief. We gaan dan na of het profiel van de kandidaat overeenstemt met de vooropgestelde criteria.

Voor de rekrutering van ambtenaren (statutairen) wordt de selectie in eerste instantie gebaseerd op het diploma. Indien er naast het diploma ook ervaring werd gevraagd, wordt ook hierop geselecteerd. Men kan zo bijv. vragen naar leidinggevende of functierelevante ervaring. Bij de rekrutering van ambtenaren moeten al die kandidaten die aan de formele criteria voldoen, worden uitgenodigd voor verdere deelname aan de selectieprocedure.

Soms vragen we aan de kandidaten om een gestructureerde vragenlijst in te vullen die dieper ingaat op hun curriculum vitae. In dat geval is de evaluatie van die vragenlijst de eerste stap in de screening.

Voor de rekrutering van contractueel personeel kan men heel wat meer verfijnen. Naast het vooropgestelde diploma en eventuele ervaring kan men immers nog andere criteria



vooropstellen voor de cv-screening. Bv.: informaticakennis, ervaring binnen een bepaalde sector, talenkennis, ... Maar ook de structuur van het cv en de sollicitatiebrief. Zo zal men er voor de selectie van een directiesecretaris rekening mee houden of de brief correct en zonder taalfouten werd opgesteld.

De selectie op basis van brief en/of cv maakt het selectieproces efficiënter en sneller. Blijkt uit het cv dat de kandidaat helemaal niet of slechts in zeer geringe mate voldoet aan de vooropgestelde criteria? Dan is het niet zinvol om bijkomende tests of een gesprek te organiseren. Noch voor het bestuur, noch voor de kandidaten.

De kandidaten die geselecteerd worden op grond van de brief- en cv-screening worden uitgenodigd om deel te nemen aan de selectieprocedure.

Aanpak:

Een cv-screening doen we uiteraard niet op eigen houtje. Voorafgaand is er altijd een verkennend gesprek met het opdrachtgevend bestuur. Op dat moment spreken we af welke criteria essentieel zijn in het kader van de verdere selectie. De selectiecriteria worden dan vastgelegd, eventueel met een wegingsfactor om onderscheid te maken tussen de essentiële en wenselijke criteria.

Het is uitermate belangrijk om op voorhand te bepalen welke criteria het meest relevant zijn om een geschikte kandidaat te selecteren en uiteindelijk te rekruteren. De relatiebeheerder zal bovendien advies geven i.v.m. het feit of een bepaald criterium al dan niet nodig en realistisch is. Zo is het bv. niet altijd nodig dat iemand in exact dezelfde sector heeft gewerkt, maar kan het volstaan dat men ervaring in een gelijkaardige sector heeft opgedaan. Als een OCMW een HR-directeur voor een ziekenhuis zoekt, is de kans om deze rekrutering positief te kunnen afwerken veel groter als men deze vacature openstelt voor heel de zorgsector i.p.v. enkel voor de ziekenhuissector.

Een of meer personen lezen vervolgens alle binnengekomen cv's en geven hun beoordeling op de verschillende criteria. Uiteraard houdt men bij briefselectie enkel rekening met die criteria die objectief in een cv kunnen worden geëvalueerd. Het is evident dat persoonlijkheid, gedrag of inschatting van competenties daar niet onder vallen.

Bij de rekrutering van contractueel personeel kan de selectiedeskundige verder gaan dan het louter beoordelen of een bepaald criterium al dan niet aanwezig is. Hij of zij kan een indicatie geven van de mate waarin aan een bepaald criterium werd voldaan. Deze opdeling kan dan bv. leiden tot de volgende appreciatie:

- *Criterium is niet aanwezig: 0*
- *Criterium is matig aanwezig: 1*
- *Criterium is ruim aanwezig: 2*

In dat geval resulteert de briefselectie in drie groepen:

- *Geschikt: deze kandidaten worden uitgenodigd.*
- *Niet geschikt: deze kandidaten krijgen het bericht dat zij niet in aanmerking komen voor de vooropgestelde functie omdat hun profiel niet beantwoordt aan een aantal criteria.*
- *Reserve: deze kandidaten krijgen het bericht dat zij niet in eerste instantie worden uitgenodigd, maar eventueel later kunnen worden opgeroepen.*

De relatiebeheerder van Jobpunt Vlaanderen spreekt ten slotte met het bestuur af wanneer en door wie de kandidaten van deze selectie op de hoogte worden gebracht.

Het selectie-interview

Net zoals bij de andere selectie-instrumenten begint een goed selectie-interview met een goede voorbereiding: de selectiedeskundige moet zowel de functie-inhoud als de organisatie met haar specifieke cultuur goed kennen en aanvoelen.

Een selectie-interview is uiteraard sterk afhankelijk van de ervaring die de interviewer al dan niet heeft. Naast de ervaring speelt ook de professionele aanpak een belangrijke rol. Er bestaan immers verschillende interviewmethodes maar het blijft primordiaal dat een selectiegesprek goed wordt gestructureerd door gebruik te maken van een gestandaardiseerde methodiek.

In de literatuur worden er diverse interviewmodellen opgesomd. Vanuit Jobpunt Vlaanderen stimuleren wij vooral het gedragsgericht diepte-interview of competentiegericht interview en een situationeel gesprek. Deze twee interviewmodellen hebben immers een bewezen selectiewaarde.

Het situationeel gesprek

In het situationeel gesprek legt de selectiedeskundige aan de kandidaat een probleem uit de werksituatie voor. De kandidaat moet dan ter plekke een oplossing bedenken of zijn mening geven.

De aanbreng van zo'n situatieschets gebeurt vaak met "Wat zou je doen als ...?" of "Stel dat je in je job geconfronteerd wordt met ..., hoe zou je dan reageren?"

Hoe realistisch het voorbeeld ook is, de reactie van de kandidaat is en blijft fictief. De selectiedeskundige kan enkel maar 'vermoeden' dat de verbale reactie van de kandidaat een goede voorspeller is van zijn werkgedrag in de toekomst.

Toch wordt deze techniek vaak toegepast en als redelijk waardevol beschouwd. De situatie die wordt geschetst, is immers meestal geïnspireerd op de realiteit en op de functie zelf. Zoals elders ook al beschreven, is het risico van deze methode dat de kandidaat een theoretisch lesje opdiept dat hij ergens gelezen heeft. Voorzichtigheid blijft dan ook geboden, daarom combineren we dit type gesprek met een gedragsgericht interview.



Het gedragsgerichte of competentiegerichte interview

Een veelgebruikte methodologie voor het criteriumgerichte interview is het 'star'-concept. Dit vierletterwoord verwijst naar vier thema's die door de interviewer kunnen bevestigd worden: situatie, taak, actie, resultaat. De STAR-methode geeft inzicht in de context en de moeilijkheidsgraad van situaties die de sollicitant ervaren heeft, wat van hem/haar verwacht werd, hoe hij/zij zich concreet in die situatie gedragen heeft en wat het resultaat was.

Als je bijvoorbeeld de competentie 'leidinggeven' wilt bevestigen, kan je als volgt tewerk gaan:

- S** Heb je recent een situatie meegemaakt waarin je een aantal mensen moest aansturen om een bepaalde opdracht tot een goed einde te brengen?
- T** Wat werd er precies van je verwacht? Wat was jouw verantwoordelijkheid in deze?
- A** Hoe heb je dit aangepakt?
- R** Wat was het resultaat hiervan?

Uiteraard kan op elk antwoord dieper worden ingegaan. Zo kan de selectiedeskundige ook alternatieven bevestigen die ter beschikking waren of naar motieven peilen waarom de geïnterviewde op een bepaalde manier heeft gereageerd. Ook de nabeschouwingen van de geïnterviewde kunnen in kaart gebracht worden. Met vragen zoals: "Wat heb je uit de situatie geleerd? Zijn er nadien nog dergelijke situaties geweest? Zo ja, op welke manier heb je daarop gereageerd?" gaat de interviewer op zoek naar de leercultuur van de kandidaat.

Het is heel belangrijk dat je de verschillende stappen goed gescheiden houdt. Kandidaten kennen het star-principe niet. Zij vertellen hun verhaal zonder hierbij rekening te houden met de structuur. Het is de bedoeling dat de interviewer goed de rode draad vasthoudt en gestructureerd blijft werken. Als het gesprek zijn structuur verliest, kan je over een bepaalde stap te weinig informatie krijgen, waardoor doorvragen moeilijk wordt. En dit doorvragen is juist belangrijk. We moeten namelijk overtuigd raken dat een kandidaat de juiste competenties heeft en zeker zijn dat de kandidaat niet zomaar iets vertelt, maar een echte ervaring voorlegt.

Aan de hand van gedragsvoorbeelden krijg je dus een pak informatie van de geïnterviewde. Een nadeel van het competentiegerichte interviewen is echter het tijdselement. Het neemt namelijk nogal wat tijd in beslag. Een competentie bevestigen duurt gemakkelijk tien minuten. Deze methode is dan ook jammer genoeg niet bruikbaar voor alle gedragscriteria. Daarom is het essentieel om voorafgaand zeer goed te definiëren wat de meest essentiële competenties zijn.

Persoonlijkheidsvragenlijsten en intelligentietests

Persoonlijkheid en intellectuele capaciteiten maken fundamenteel deel uit van ons potentieel.

Bij de overheid kan je argumenteren dat **intelligentietests** iets minder relevant zijn. Bij een rekrutering voor de overheid vertrek je immers bijna altijd van een diploma: universitair of gelijkgesteld, hoger onderwijs korte type, secundair onderwijs, geen diploma. Je kan er dan ook van uitgaan dat iemand met een bepaald diploma alleszins een zeker niveau van intelligentie heeft. De rechtspositieregeling voor het personeel van de lokale en provinciale besturen laat toe om in bepaalde gevallen af te wijken van de diploma-voorwaarde. In dat geval is een intelligentie- of capaciteitsproef uiteraard waardevol om te bepalen of iemand al dan niet de juiste capaciteiten heeft om op een bepaald niveau te functioneren.

Anderzijds geven intelligentieproeven toch ook vaak aan of iemand nog een intellectuele marge heeft om verder te kunnen doorgroeien. Om bepaalde gedragsvaardigheden of nieuwe inhoudelijke kennis te verwerven, is het immers belangrijk dat specifieke cognitieve capaciteiten in voldoende mate aanwezig zijn. Maar ook hier geldt dat de relatie met de functie duidelijk moet zijn. Voorbeelden van dergelijke specifieke intellectuele capaciteiten zijn abstract redeneervermogen, numerieke intelligentie, verbale intelligentie, enz.

In zeker mate over intellectuele capaciteiten beschikken, zal in elk geval de leersnelheid beïnvloeden. Iemand die bijvoorbeeld gemiddeld laag scoort op deze proeven zal wellicht minder leerpotentieel hebben dan iemand die hoog scoort ten opzichte van dezelfde referentiegroep. Als het dan gaat over een functie waarbij vaak en veel nieuwe en complexe informatie moet verwerkt worden, kunnen deze testen relevante informatie opleveren. Wel wetende uiteraard dat deze testen alleen nooit doorslaggevend zullen zijn.

Ook bij overgangsproeven van het ene naar het andere niveau, bijvoorbeeld van niveau B naar niveau A, kunnen deze proeven een meerwaarde bieden. Je kan dan nagaan of iemand die nu op graduaatsniveau functioneert de vergelijking kan doorstaan met de universitair geschoolden en dus de intellectuele bagage heeft om dat niveau aan te kunnen.

Soms worden intelligentieproeven gebruikt in selectieprocedures waarbij er een zeer grote instroom van kandidaten is. Het is een relatief goedkope en efficiënte manier om een eerste selectie te doen. Om een voldoende betrouwbaar resultaat op te leveren, worden deze proeven best gecombineerd met een of meer functiegerelateerde proeven die eveneens snel en goedkoop kunnen verwerkt worden.

De proeven zelf zijn bovendien ook niet meer altijd de klassieke reeksen die we allemaal kennen uit onze schooltijd. Vaak zijn deze proeven speciaal ontwikkeld en aangepast voor bepaalde functies en niveaus.

Toch moeten we uiterst voorzichtig blijven omspringen met deze proeven. Studies tonen immers aan dat deze testen vaak gerelateerd zijn aan het schoolstelsel, zeker de klassieke IQ-testen. Allochtonen of zelfs Vlamingen die elders hebben gestudeerd, hebben bijgevolg minder kans op goede testresultaten zonder dat dit ook iets zegt over hun



intelligentie. Hetzelfde geldt trouwens voor de wat oudere kandidaten. Ook zij scoren doorgaans minder goed in de gewone intelligentietesten. Nochtans betekent dit niet dat deze kandidaten minder intelligent zijn. Het is dan ook jammer dat deze kandidaten enkel op basis van een intelligentietest zouden worden uitgeschakeld.

Naast de IQ-meting is men tegenwoordig meer en meer overtuigd van het belang van een gestandaardiseerde **EQ-test**. Bij de overheid hebben we hier nog weinig ervaring mee, maar niets sluit uit dat dit in de toekomst wel geïntegreerd zal worden in de selectieprocedures. Mensen met een hoge emotionele intelligentie zouden immers minder last hebben van stress, beter presteren en meer tevreden zijn met hun levenskwaliteit. Iemands emotionele intelligentie vult het IQ dan ook aan. Intelligentie an sich heeft immers weinig of geen zin als emoties de bovenhand nemen. Al wordt een gestandaardiseerde EQ-test nog relatief weinig gebruikt, dan betekent dat nog niet dat de elementen uit de emotionele intelligentie niet aan bod komen in de selecties. De analyse van het persoonlijkheidsprofiel geeft hierover immers veel informatie. De meeste besturen hebben de competenties die hiermee verband houden ook vaak al verwerkt in hun profielomschrijvingen.

Persoonlijkheid is de samenvattende term voor 'fundamentele eigenschappen of karakteristieken van een individu die relatief stabiel blijven in de tijd en die verantwoordelijk zijn voor consistente gedragspatronen.' Inzicht in iemands persoonlijkheid helpt ons dan ook te voorspellen hoe iemand zich zal gedragen in nieuwe omstandigheden. En dit is natuurlijk belangrijk in het kader van selectie.

Eén van de mogelijkheden om een beter inzicht te krijgen in de persoonlijkheid van een kandidaat is het gebruik van 'persoonlijkheidsvragenlijsten'. Een toenemend aantal persoonlijkheidsvragenlijsten voorziet op systematische wijze in de vertaling van persoonlijkheidskenmerken in competenties.

Een persoonlijkheidsvragenlijst is in feite steeds een zelfbeschrijving van de kandidaat. De zelfbeschrijving van een persoon over de mate waarin hij een bepaald gedrag meent te stellen, vormt de basis van de meting.

Nochtans blijkt uit studies dat gedrag, louter op basis van persoonlijkheidseigenschappen, niet zomaar kan worden voorspeld. Concreet wil dit zeggen dat bv. de meting van 'samenwerken' niet zomaar toelaat om te voorspellen of persoon X ook daadwerkelijk zal samenwerken. Toch is er vaak een positieve correlatie met concreet waarneembaar gedrag.

De gebruikte vragenlijsten zijn wetenschappelijk onderbouwd.

Hierbij zijn 3 methodes gebruikelijk:

1. De kandidaat beschrijft zichzelf aan de hand van een vooropgesteld aantal adjectieven:

Bv.:

- *Ik ben klantgericht.*
helemaal niet | een beetje | heel erg

- *Ik ben optimistisch.*
helemaal niet | een beetje | heel erg

2. De kandidaat duidt op een schaal aan in welke mate een bepaalde uitspraak op hem van toepassing is.

Bv.:

- *Spontaan geneigd om aan te voelen wat er in iemand anders omgaat.*
bijna nooit | soms | meestal | bijna altijd
- *Spontaan geneigd om iemand te laten vertellen hoe het met hem/haar gaat.*
bijna nooit | soms | meestal | bijna altijd

3. De kandidaat moet tussen twee of meerdere uitspraken een keuze maken welke hem het meest en/of het minst typeert.

Bv.:

- *Ik help mijn collega's als zij teveel werk hebben.*
- *Ik help mijn collega's als ikzelf hier tijd voor heb.*
- *Ik probeer de problemen op het werk zoveel mogelijk zelf op te lossen.*
- *Met problemen op het werk ga ik naar mijn baas.*

Persoonlijkheidsvragenlijsten zijn makkelijk af te nemen en vlot te scoren. De interpretatie van die scores is echter niet zo voor de hand liggend. Stel dat iemand bv. hoog scoort op een schaal 'leiderschap'. Betekent dit nu dat hij in elke omgeving een goed leider is? Of is het misschien iemand die zich autoritair opstelt? Heeft hij voldoende zelfvertrouwen of overschat hij zichzelf? Om hierop een correct antwoord te kunnen geven, is het noodzakelijk om deze gegevens te relateren aan andere informatie die men verzameld heeft over de persoonlijkheid van de kandidaat. Hoe scoort hij op de andere schalen in de persoonlijkheidsvragenlijst?

Het interpreteren van resultaten op een persoonlijkheidsvragenlijst is werk voor specialisten. De waarde van een test wordt niet alleen bepaald door de wetenschappelijke elementen die eraan ten grondslag liggen, maar ook door het vakmanschap en de ervaring van de consulent die er gebruik van maakt.

Zowel m.b.t. de intelligentietesten als i.v.m. persoonlijkheidsonderzoeken beklemtonen we dat op basis van deze tests enkel voldoende betrouwbare uitspraken kunnen worden gedaan indien zij als onderdeel van een meer omvattende selectieprocedure worden beschouwd.



Gevalstudies of praktijkcases

Bij de uitvoering van hun functie worden personeelsleden met een beleids- of leidinggevende functie vaak geconfronteerd met de opdracht om een visie of plan van aanpak om trent een bepaalde situatie of problematiek te ontwikkelen en schriftelijk uit te werken.

Als selectie-instrument is het daarom meer dan zinvol om die capaciteiten te testen via een schriftelijke case.

Een case of gevalstudie zal in onze selectieprocedures dan ook steeds geënt zijn op de onmiddellijke praktijk en dus zo herkenbaar mogelijk zijn.

Op die manier wordt meteen nagegaan of de kandidaat over voldoende intellectuele bagage beschikt en of hij/zij die verworven kennis ook in de praktijk kan gebruiken. Tegelijk kan worden nagegaan of de kandidaat een probleem kan analyseren en samenvatten tot de essentie en of hij/zij op een creatieve manier tot een oplossing voor het gestelde probleem komt. Het gaat dus niet over puur theoretische kennis, maar wel over wat men met kennis en inzichten in de praktijk doet.

Op lokaal niveau kan zo'n casus er bv. in grote lijnen als volgt uitzien:

“Het OCMW Tichelen wil een gezonde financiële organisatie zijn en blijven, zonder zijn maatschappelijke opdracht uit het oog te verliezen. De tekorten in de rusthuizen nopen tot enige kritische reflectie en het bestuur geeft je de opdracht om een financieel plan op te maken voor de laatste helft van de legislatuur. Daarin worden toch enkele rationalisaties verwacht.

Hoe pak je dit aan en wat stel je voor, als je weet dat 75 % van jouw uitgaven, personeelskosten betreft en dat jouw dagprijs in de regio de laagste is (ook t.o.v. de private partners)?”

Voor de verbetering van een dergelijke praktijkcase zal onder meer rekening worden gehouden met de volgende elementen:

- Schriftelijke communicatie (wordt het geheel logisch opgebouwd, is het taalgebruik helder en correct, ...).
- Wordt het probleem grondig geanalyseerd? (zijn de verschillende actoren in kaart gebracht, wordt er rekening gehouden met juridische aspecten, komen meerdere of al de aspecten van dit probleem aan bod, ...)
- Biedt de kandidaat oplossingen voor de problemen waarmee hij/zij wordt geconfronteerd?
- Heeft de kandidaat inzicht in de werking van een OCMW?
- Is de kandidaat creatief en vernieuwend? (is de aanpak die wordt voorgesteld traditioneel of wordt er gebruik gemaakt van nieuwe concepten, ideeën, ...)
- Kan de kandidaat een realistisch en bruikbaar plan van aanpak opstellen?
- Overtuigt de kandidaat met argumenten?
- ...

Ook voor vacatures op niet-leidinggevend niveau kan een gevalstudie een interessant en betrouwbaar middel zijn om bijkomende informatie over een kandidaat te verkrijgen.

Desalniettemin zal een praktijkcase voor een eerder uitvoerende job veel minder complex en operationeler van aard zijn. Uiteraard moeten de criteria waarop de kandidaten worden beoordeeld in elk geval aan de functie worden aangepast.

Voor een kinderverzorgster kan zo'n casus er bv. als volgt uitzien:

“Je bent vanochtend een kwartiertje vroeger in de crèche aangekomen. De dienstverantwoordelijke die normaal gezien de ouders en de kindjes opvangt, blijkt een ongeval gehad te hebben. Je staat er voorlopig alleen voor.

De mama van Anneke wil je dringend spreken. Ondertussen komen ook een paar andere kindjes toe van wie er nog 2 moeten ontbijten. Hoe ga je met deze situatie om?”

Voor de verbetering van een dergelijke praktijkcase zal er onder meer met volgende elementen rekening worden gehouden:

- Kan de kandidaat (ook onder stress) de juiste prioriteiten stellen?
- Is de kandidaat assertief en kan hij/zij zijn/haar standpunt op een beleefde manier weergeven?
- Kan de kandidaat op een duidelijke manier een verslag opstellen?
- Is de kandidaat klantvriendelijk?
- Weet de kandidaat wie hij/zij in dergelijke probleemsituaties moet aanspreken?
- ...

Gevalstudies kunnen met andere woorden worden gehanteerd in elke selectieprocedure en voor elk niveau. Belangrijke voorwaarde is wel dat schriftelijke communicatie of rapportering voorzien is in het functieprofiel. Zo is het niet zinvol om een groenarbeider die nooit iets op papier moet zetten in zijn dagelijks werk, mede op basis van een gevalstudie te selecteren. Bij een dergelijke vacature kiest men beter voor een praktische proef.

Een gevalstudie of praktijkcase moet dan ook steeds worden opgesteld door mensen die zich voldoende kunnen inleven in de functie zelf. Daarom doen we vaak een beroep op input van mensen uit de sector. De relatiebeheerders van Jobpunt Vlaanderen bieden dan ondersteuning m.b.t. het vaststellen van de criteria waarover een uitspraak moet worden gedaan. In het verlengde hiervan spelen zij ook een rol in de kwaliteitsbewaking van de resultaten en motivering.

Een gevalstudie wordt meestal goed geaccepteerd door de kandidaten. Voor de deelnemer is het herkenbaar en acceptabel als proef omdat de opdracht duidelijk aansluit bij de toekomstige werksituatie. Voor de examinatoren is het een nuttig instrument om de praktische toepassing van kennis en bagage van kandidaten te evalueren.



Het assessment center

In 2006 doorliepen 1 392 kandidaten een assessment center, 917 mannen en 475 vrouwen. Deze assessment centers hadden betrekking op selecties voor afdelingshoofden, redacteurs, projectleiders, cultuurfunctionaris, diensthoofden, beleidsmedewerkers, stafmedewerkers, binnenvaartbegeleiders, werkleiders ... Begin 2007 namen 712 kandidaat-afdelingshoofden deel aan een assessment center dat werd georganiseerd voor de Vlaamse ministeries en de intern en extern verzelfstandigde agentschappen. Ook in de lokale besturen wordt voor interne bevorderingen of voor het selecteren van een leidinggevende vaak een assessment center georganiseerd.

Personeel selecteren impliceert in feite dat je probeert te voorspellen hoe mensen zich in een toekomstige job zullen gedragen. Het is uiterst belangrijk menselijk gedrag te kunnen beoordelen, meten en voorspellen.

Uiteraard moeten we eerst en vooral een goed inzicht krijgen in de competenties die relevant zijn voor een job en moeten we de omgeving waarin iemand moet functioneren goed kennen.

In een assessment center worden de vaardigheden en gedragskenmerken van mensen via gedragsobservatie in beeld gebracht. Dit gebeurt op een gestructureerde en systematische manier tegen de achtergrond van een vooropgesteld competentieprofiel. We kijken doelgericht naar specifiek gedrag. Dat gedrag wordt vervolgens eenduidig en ondubbelzinnig in kaart gebracht. Op die manier proberen we een zo goed mogelijke inschatting te maken van de competenties van de (toekomstige) medewerker.

Tijdens een assessment center worden mensen met een of meerdere concrete situaties geconfronteerd. Er wordt een context gecreëerd zodat er op een gerichte manier kan worden geëvalueerd of iemand succesvol kan zijn in een welbepaalde situatie.

Een assessment center kan ofwel ontwikkelingsgericht zijn (potentieelinschattingen), ofwel deel uitmaken van een interne of externe selectieprocedure (voor het invullen van een vacature). Bij de Vlaamse overheid gebruikt men assessment centers voor diverse doelstellingen. Bijvoorbeeld voor de selectie van afdelingshoofden, als onderdeel van het overgangsexamen naar niveau A of als ondersteuning bij loopbaanoriëntatie. Het is dan ook erg belangrijk om duidelijk af te spreken wie de doelgroep is en wat de doelstelling is!

Om te kunnen onderzoeken of iemand in een bepaalde functie succesvol kan zijn, is het noodzakelijk te weten wat van hem/haar in die functie verwacht wordt, welke rollen hij/zij zal moeten vervullen. Vertrekkende van een inventaris van de competenties die samenhangen met de functie komen we tot een omschrijving van de te meten of gewenste competenties. Op basis van deze gewenste competenties wordt een keuze gemaakt uit de beoordelingsmethoden: interviews, vragenlijsten, simulaties of assessmenttoefening.

De kracht van de assessment-centermethode bestaat erin dat ze het potentieel van mensen meet aan de hand van een veelheid van technieken en met getrainde observatoren (assessoren). Hun kwaliteit en geloofwaardigheid is dan ook van het allerhoogste belang. Het zijn geschoolde en ervaren assessoren die de gedragingen van de deelnemers systematisch observeren.

De assessoren (meestal zijn het er 2) gaan over het algemeen als volgt te werk:

1. *Ze kijken gericht naar het gedrag.*
2. *Ze registreren hun observaties schriftelijk.*
3. *Ze vatten de verzamelde observaties samen in gedragscriteria of competenties.*
4. *Ze evalueren het gedrag in functie van de competenties.*
5. *Ze formuleren een besluit over de al dan niet aanwezige competenties ten aanzien van het vooropgestelde profiel.*

Deze systematiek herhaalt zich voor elke oefening om op het einde van het assessment center alle bevindingen over alle oefeningen samen te leggen en tot een eindconclusie te komen.

Uiteraard is het belangrijk dat de kandidaat na het assessment center feedback krijgt over zijn prestaties. Op die manier leert de kandidaat zichzelf beter kennen en krijgt hij/zij een realistisch inzicht in zijn/haar loopbaanmogelijkheden.

Waaruit bestaat een assessment center?

Een assessment center bestaat uit verschillende oefeningen. Deze oefeningen zijn zo opgesteld dat ze een situatie scheppen waarin de kandidaat zijn vaardigheden kan tonen.

Veel gebruikte oefeningen zijn: een analyse- en presentatieoefening, een postbakoefening, een planningsoefening, een (leidinggevend) rollenspel, enz.

In dit kader is het belangrijk dat de simulatieoefeningen worden gesitueerd in een 'overheidscontext'. Op die manier neemt niet enkel de acceptatiegraad bij de kandidaten toe, maar geeft men de facto ook functie-relevante informatie.

Meestal worden deze gedragsobservaties aangevuld met meer klassieke selectietechnieken zoals een of meerdere persoonlijkheidsvragenlijsten, een diepte-interview, een zelf-inschatting en in bepaalde gevallen (bv. bij een overgangsproef) een intelligentieproef. Op die manier verkrijgt men een zo volledig mogelijk beeld van de kandidaat.

Een toelichting bij een aantal mogelijke assessmentopdrachten:

Postbakoefening of in-basket

De in-basket is een veel gebruikte simulatieoefening waarin de kandidaat een bepaalde verantwoordelijkheid krijgt toegewezen in een organisatie. De kandidaat moet binnen een bepaalde tijdspanne een aantal gegevens uit de gesimuleerde postbak verwerken. De postbak is meestal gevuld met verschillende documenten (memo's, klachtbrieven, uitnodigingen, beleidsnota's, ...) die ongestructureerd worden aangeboden. Het aantal aangeboden items verschilt naargelang het functieniveau. De kandidaat krijgt daarnaast als achtergrondinformatie een beschrijving van de fictieve organisatie, een organogram, een agenda, ... De postbakoefening is meestal een schriftelijke proef waarin de kandidaat



wordt beoordeeld op wat hij heeft neergeschreven. Meestal volgt er nog een nabespreking waarin de kandidaat zijn werkwijze kan toelichten.

Soms laat men de kandidaat ook mondeling rapporteren aan zijn zogenaamde rechtstreekse chef. Op die manier kan er dieper worden ingegaan op oordeelsvorming, besluitvorming, het vermogen om te delegeren, enz.

De postbakoefening meet vooral ordenende, structurerende en plannende kwaliteiten, maar peilt bijvoorbeeld ook naar het leggen van verbanden tussen schijnbaar van elkaar losstaande items, analyseren van problemen, enz.

Voorbeeld

Binnen de gemeente Tremeroode werkt men met het gegevensbeheersysteem Tremera. Omdat er problemen zijn met het systeem word jij als projectleider aangesteld om het gegevensbeheer te optimaliseren.

Neem onderstaande informatie door en maak een planning van de acties die je volgende week zult ondernemen.

De informatie bestaat uit:

- *een informatiebrochure met achtergrondinformatie over de oefening, de gemeentelijke structuur en de functie. Deze brochure schetst de context waarbinnen je de opdracht moet uitvoeren.*
- *achttien documenten aangaande het gegevensbeheersysteem (vb. diverse mailberichten, beleidsdocumenten)*

Je krijgt een antwoordboekje waarin je jouw planning moet noteren.

Analyse- en presentatieoefening

De analyse- en presentatieoefening is eveneens een simulatieoefening en bestaat uit 2 delen. Tijdens de voorbereiding analyseert de kandidaat een fictief probleem, ontwikkelt hierover een visie en stelt haalbare oplossingen en een plan van aanpak voor. Vervolgens presenteert hij/zij in het tweede deel het resultaat van de oefening aan een delegatie van de fictieve organisatie waar hij/zij op dat moment voor werkt. De rol van de delegatieleden wordt gespeeld door de assessoren die de kandidaat tijdens de presentatie om opheldering verzoeken en kritische vragen stellen. Deze oefening geeft o.a. informatie over analyse- en synthesevaardigheden, visie, besluitvaardigheid, creativiteit, flexibiliteit, plannings- en organisatievermogen.

Voorbeeld

In het Agentschap voor Overheidspersoneel wordt een project 'diversiteitbeleid' gelanceerd. Om het project in goede banen te leiden, word jij als projectleider aangeduid. In onder-

staande informatie vind je gegevens met betrekking tot de stand van zaken in het agentschap en de verwachtingen vanuit het kabinet.

We verwachten van jou dat je op basis van deze informatie een voorstel van aanpak uitwerkt en een beknopte nota met jouw visie op het diversiteitsbeleid in het Agentschap voor Overheidspersoneel. Bereid een presentatie voor die je zo dadelijk voor het directiecomité naar voor brengt.

Rollenspel of tweegesprek

Deze oefening wordt bijna in elk assessment center opgenomen. De kandidaat krijgt een situatieschets en krijgt even de tijd om zich op een persoonlijk onderhoud met een gesprekspartner voor te bereiden. Deze gesprekspartner kan, afhankelijk van de functie, zowel een medewerker, een klant of een collega zijn. Men kan hierbij heel concreet en functiegericht te werk gaan. Zo kan men bv. een leidinggevende confronteren met een al te vaak afwezig personeelslid of kan men een buschauffeur confronteren met een agressieve reiziger. Een van de assessoren of een professioneel acteur speelt hierbij de rol van de gesprekspartner. Een tweede assessor observeert het gedrag.

Meestal let men in deze oefening op de sociale vaardigheden en de probleemoplossende competenties. Voorbeelden hiervan zijn diplomatisch handelen, overtuigingskracht, inlevingsvermogen, oordeelsvorming, flexibiliteit, duidelijkheid, ...

Voorbeeld

Je bent pas benoemd als algemeen directeur bij de VDAB. Je moet een gesprek voeren met een tijdelijk aangestelde trajectbegeleider, Amina Gocha. Ze is een enthousiaste, progressieve collega met veel ideeën. Er zijn echter collega's over haar komen klagen. In je gesprek met Faye moet je er toe komen dat ze toezegt om bij haar aanpak en werkwijze meer rekening te houden met haar collega's. Hoe je dit aanpakt en welke toezegging je wilt krijgen, mag je zelf invullen.

Je krijgt een tekst met de beschrijving van de situatie en de opdracht, alsook gegevens uit het personeelsdossier van Amina Gocha (curriculum vitae en evaluatie van de vorige directeur).

Een rollenspeler neemt de rol van Amina Gocha op. Die rol wordt volgens een algemeen bepaald scenario gespeeld.

PC's en AC's

Tegenwoordig bestaat er een tendens om assessment centers geheel of ten minste gedeeltelijk op pc af te nemen. Met name een in-basketoefening kan men relatief gemakkelijk computergestuurd afnemen en verbeteren. Dit lijkt alleszins een relatief goedkope en efficiënte manier om een aantal vaardigheden te testen. Bovendien levert de automa-



tische waardering en beoordeling van resultaten objectieve scores op voor competenties zoals probleemanalyse, plannen en organiseren, beslissen en delegeren. Nochtans mag de hoge ontwikkelkost van een dergelijk programma niet worden onderschat. Men moet er zich ook voor hoeden om geen suggestieve vragen te stellen (in een meerkeuzenprogramma bv.) of om geen gedragsreacties uit te lokken. Wanneer er geen nabespreking is met een consultant na de oefening, omdat die bijvoorbeeld op afstand werd afgenomen, kan dit een nadeel zijn. Bijkomende duiding en informatie is dan uitgesloten. Een verfijning van de inschatting van de competentie is derhalve onmogelijk.

Hoe trainbaar zijn kandidaten voor een assessment center?

Bepaalde gedragskenmerken zijn zeker trainbaar. In de mate dat het assessment center een beter inzicht geeft in de competenties van een individu kan dit individu zich dus ook trainen om bij een volgend assessment center een beter resultaat te halen. Zo kan men bv. communicatieve vaardigheden bijsturen door een communicatietraining of leren plannen en organiseren door timemanagementcursussen. Dit hoeft uiteraard niet noodzakelijk negatief te zijn. Men heeft gewoonweg bijgeleerd!

Executive Search

In 2006 werkten we voor 12 vacatures met executive search al dan niet in combinatie met een advertentie in de nationale media:

- *Vlaamse adoptieambtenaar voor Kind en Gezin*
- *diensthooft communicatie – communicatiemanager voor het Gemeenschapsonderwijs,*
- *financieel directeur voor Beheersmaatschappij Antwerpen Mobiel*
- *directeur niveau A voor OCMW Gent*
- *directeur niveau B voor OCMW Gent*
- *departementshoofd financiën voor UZ Gent*
- *diensthooft toepassingen voor UZ Gent*
- *hr-manager voor TMVW*
- *zonemanager voor TMVW*
- *departementshoofd voor TMVW*

- *algemeen directeur voor de Limburgse Reconversie Maatschappij*
- *gedelegeerd bestuurder voor de VRT*

*Jobpunt Vlaanderen werkt voor executive search samen met de volgende kantoren:
Accord Group, De Witte & Morel (Hudson), Schelstraete & Desmedt en Search & Selection*

Een uiterst actieve rekruteringsmethode

Voor het invullen van vacatures waarbij een uitgebreide en vaak leidinggevende ervaring essentieel is, wordt regelmatig een beroep gedaan op “executive search”. Men kan er immers van uitgaan dat de potentiële kandidaten voor dergelijke vacatures niet zelf actief op zoek zijn naar een nieuwe professionele uitdaging. De kans dat deze kandidaten de wekelijkse jobadvertenties lezen, is relatief klein. Zij moeten bijgevolg zelf worden aangesproken en attent worden gemaakt op de vacature.

Bij de overheid wordt search meestal gecombineerd met de publicatie van een vacature. Op die manier komt men tegemoet aan de verplichting tot bekendmaking en geeft men kandidaten die niet direct tot het netwerk van de searcher behoren ook een kans.

Net zoals bij elke vacature is een verkennend gesprek met het bestuur en de consultant die de zoekopdracht gaat uitvoeren uitermate belangrijk. De consultant moet zich een goed beeld kunnen vormen van het bestuur.

De functiebeschrijving moet in zijn complexiteit worden toegelicht, waarbij het belangrijk is om aan te geven wat de essentiële voorwaarden zijn waaraan een kandidaat moet voldoen. Het profiel van de kandidaat en de omgeving waarin hij/zij moet functioneren, moeten grondig worden toegelicht:

- Hoe complex is de rekruterende overheid?
- In welke mate wordt de functiehouders geconfronteerd met politici?
- Wat wordt precies van de functiehouders verwacht? Welke kennis is absoluut noodzakelijk? Wat zijn de diplomavoorwaarden?
- Welke stijl van leidinggeven is het meest wenselijk?
- In welke mate ligt het salaris vast? Kan er rekening worden gehouden met anciënniteit? Zijn er alternatieve beloningsvormen?
- Wat zijn de toekomstperspectieven?
- Wat zijn de belangrijkste pijnpunten in de organisatie?
- Wat zijn de belangrijkste uitdagingen op korte en lange termijn?
- Welke organisatiecultuur heerst er? ...

Uiteraard is het – net zoals bij elke rekruteringsprocedure – belangrijk om de competenties waaraan de kandidaat moet voldoen in kaart te brengen.

Na het bepalen van het profiel en de zoekstrategie benadert de searcher de potentiële kandidaten. Dit kunnen kandidaten zijn uit de databank van het searchbureau, maar het bureau benadert kandidaten ook via netwerking, professionele organisaties, scholen, ...



Via een eerste telefonisch contact stelt de searcher de organisatie en de functie aan de kandidaten voor. Bij interesse zal de consultant ook dieper inzoomen op het profiel van de kandidaat. Bij wederzijdse interesse volgt hierop snel een grondiger gesprek.

Het verdere verloop van de searchopdracht verschilt naargelang het om een statutaire invulling van een vacature dan wel om een contractuele aanwerving gaat.

Bij een statutaire rekrutering is het gelijkheidsbeginsel primordiaal. Elke kandidaat die aan de formele criteria beantwoordt, moet gelijke kansen krijgen om aanspraak te maken op de functie. Hij of zij zal met andere woorden in elk geval de kans moeten krijgen om deel te nemen aan de selectieprocedure. Het maakt geen verschil uit of de kandidaten zelf het initiatief hebben genomen om zich kandidaat te stellen of dat zij hiertoe werden aangezet. De kandidaat moet zich houden aan de procedurevoorschriften voor kandidaatstelling. Dit betekent dat ook de 'aangesproken' kandidaat binnen een bepaalde termijn schriftelijk moet solliciteren en desgevallend een aantal documenten (bv. kopie diploma) moet opsturen.

Aangezien er in de meeste gevallen verschillende formele selectiecriteria worden vooropgesteld voor dit niveau van vacatures, blijft het aantal kandidaten dat in aanmerking komt voor deelname aan verdere selectie beperkt. De selectieprocedure zelf kan bijgevolg zeer intensief en bijna individueel verlopen. Dit laatste is ook voor de kandidaten zelf uiterst belangrijk. Zij staan immers meestal op absolute discretie i.v.m. hun kandidatuur.

Het verkennend interview is vaak de eerste stap in deze procedure. Hierbij wordt dieper ingegaan op het curriculum, de professionele ervaring, de motivatie en de bagage die een kandidaat bezit. Ook inzicht in de functie en de overheid in het algemeen, affiniteit met de cultuur, mondelinge communicatievaardigheid en voorkomen kunnen in deze fase aan bod komen.

Het is belangrijk dat dit interview wordt afgenomen door een consulent met ruime ervaring. Dit bevordert niet alleen het vertrouwen bij de kandidaat maar geeft ook meer garantie op een juiste inschatting. De manier waarop vragen worden gesteld, kan sollicitanten immers ook aanzetten tot verder nadenken over de functie en over de eigen mogelijkheden. Vaak assisteert een relatiebeheerder van Jobpunt Vlaanderen bij dit interview, soms ook een vertegenwoordiger van het bestuur zelf. Op die manier krijgt de kandidaat zelf ook de kans om vragen te stellen over de functie. De functie en de arbeidsvoorwaarden worden in deze fase nogmaals toegelicht.

Het is immers de bedoeling om enkel uiterst gemotiveerde kandidaten met een hoge kans op succes verder te laten deelnemen aan de procedure. Het vervolg van de procedure kan op verschillende manieren worden aangepakt.

Soms worden de kandidaten onderworpen aan een assessment center. In dat geval wordt het rollenspel meestal enigszins beperkt en wordt meer aandacht geschonken aan het gestructureerd diepte-interview.

In andere gevallen maakt men een sterkte-zwakteanalyse die men aanvult met een managementattitudetest, een analyse van het persoonlijkheidsprofiel, eventueel een

case study en een presentatieoefening.

Indien de searchprocedure werd ingezet om een contractuele aanwerving te doen, moet men niet al de kandidaten die aan de formele criteria voldoen uitnodigen voor verdere deelname. Men kan zich beperken tot die kandidaten die kunnen bogen op de meest relevante ervaring en die op het eerste zicht het meest aansluiten bij het gezochte profiel. Maar ook in dit geval zullen deze kandidaten worden uitgenodigd voor een aantal tests.



Van personeelsadministratie naar humanresourcesmanagement

Evalueren van medewerkers

Het voorbije jaar deden 7 besturen een beroep op Jobpunt Vlaanderen voor onze dienstverlening m.b.t. evaluatie:

- *Stad Leuven*
- *Stad Vilvoorde*
- *Openbaar Psychiatrisch Zorgcentrum Geel*
- *Vlaams Parlement*
- *Flanders Investment & Trade (Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen)*
- *Agentschap voor Overheidspersoneel*
- *De Lijn*

Jobpunt Vlaanderen sloot voor evaluatie contracten af met de volgende kantoren: Accord Group, De Witte & Morel (Hudson), HRCC, L&AD, en Linking.

Daar waar personeelsbeleid vroeger beperkt bleef tot personeelsadministratie, is in veel organisaties een onomkeerbare evolutie ingezet in de richting van een modern humanresourcesmanagement.

Een belangrijk onderdeel van dit humanresourcesbeleid is de HRM-cyclus:

selectie – doelstellingen – prestatie – coaching – evaluatie – beloning – ontwikkeling.

Evalueren is binnen deze cyclus een essentiële schakel om medewerkers te begeleiden naar een niveau dat zowel tegemoet komt aan de noden van de persoon als aan de noden van de organisatie. Zo zal bijvoorbeeld elk bestuur of administratie meer en meer evolueren naar een klantgestuurde organisatie. Als een burger met een bouwaanvraag komt, waar ook een milieuprobleem aan vast zit en er bepaalde nutsvoorzieningen moeten geregeld worden, moet deze burger vaak nog aanschuiven aan verschillende loket-

ten. Evoluëren naar een Eenloketstructuur waarbij de burger op een klantgerichte manier geholpen wordt, vraagt een grote organisatorische aanpassing, maar een nog grotere aanpassing in de geesten en gedragingen van de medewerkers.

Deze verandering sturen en begeleiden kan best ingepast worden binnen een evaluatiecyclus. Elke individuele medewerker krijgt dan prestatiedoelstellingen die belangrijk zijn binnen deze organisatieverandering. Met elke medewerker worden afspraken gemaakt waar hij of zij gedragmatig aan moet werken. Er wordt dus bepaald welke functioneringscriteria belangrijk zijn en wat hiermee precies wordt bedoeld. Klantgerichtheid wordt dan gedefinieerd in gedragstermen en dit op zo een manier dat het specifiek en concreet is voor elke medewerker afzonderlijk. Met zulke functioneringscriteria en prestatiedoelstellingen kan elke medewerker op elk moment voor zichzelf inschatten of hij op de goede weg zit. Evaluaties zijn dan geen verrassingen meer, noch in de positieve, noch in de negatieve zin.

Medewerkers evalueren betekent echter meer dan één formeel gesprek per jaar. Medewerkers begeleiden naar het gewenste niveau betekent ook dagelijkse coaching en regelmatig functioneringsgesprekken voeren.

Op die manier is evaluatie een hefboom bij uitstek om niet alleen medewerkers, maar ook de organisatie naar een hoger niveau te tillen. En het hoeft daarbij echt niet altijd, en misschien zelfs meestal niet, over grote organisatieveranderingen te gaan, maar over de evoluties binnen het team.

Het uitwerken van een billijke en objectieve evaluatieprocedure is bij dit alles primordiaal. Alles staat of valt echter met de manier waarop een dergelijk evaluatiesysteem wordt uitgewerkt. En vooral met de manier waarop er binnen de organisatie een draagvlak voor het evaluatiesysteem wordt gecreëerd. Heel vaak zijn er tal van weerstanden tegen een evaluatiesysteem: mensen zijn tegen verandering, ze worden niet graag geëvalueerd of ze bekijken de evaluatie enkel om financieel een stap vooruit te geraken. Dit voorkomen betekent dat het systeem op een strategische manier moet aangepakt worden en op een projectmatige manier met permanente begeleiding dient te worden ingevoerd. Dit betekent ook luisteren naar de weerstanden en de wil hebben om het systeem aan te passen en - indien dit niet kan - er de juiste duiding bij te geven.

Jobpunt Vlaanderen kan bij dit alles begeleiding aanbieden. Het kan dan zowel gaan over het doorlichten van een bestaand systeem, het ontwikkelen van voorstellen om dit te optimaliseren als over het uitwerken van een volledig nieuw systeem.

Ook bij de uiteindelijke invoering van een evaluatiesysteem kan Jobpunt Vlaanderen eveneens de nodige hulp bieden. In dat geval zijn instrumenten als informatie, communicatie, overleg, opleiding, training en coaching op het terrein cruciaal. Sturing vanuit de top van de organisatie blijft ook bij deze werkwijze onontbeerlijk om het evaluatiesysteem succesvol in te voeren.

Voor de evaluatie van leidinggevende ambtenaren werken we meer en meer met een 360°-feedback waarbij zowel de medewerkers als de leidinggevenden in het proces betrokken worden.



De kracht van een 360°-feedback is dat de visie op het eigen gedrag wordt vergeleken met de perceptie van de werkkring. De diverse invalshoeken, en in het bijzonder de verschillen tussen hoe de feedbackontvanger zichzelf ziet en hoe hij bij anderen overkomt, leiden tot een bewustwording. Die bewustwording van 'verborgen kwaliteiten' en 'blinde vlekken' leidt tot betere prestaties. De 360°-methode is daarom een belangrijk hulpmiddel bij de verbetering en de ontwikkeling van het functioneren.

Evaluatie van topambtenaren in de Vlaamse overheid.

Het evaluatieproces voor de Vlaamse topambtenaren bestaat intussen al meer dan 10 jaar. Van bij het begin was dit vernieuwend en dat is het nog steeds. Wat niet betekent dat het in al die jaren altijd hetzelfde is gebleven. Zo is het systeem ook dit jaar opnieuw aangepast aan de leerpunten uit het verleden.

Het systeem heeft als doel de samenwerking tussen het politieke niveau en de topambtenaren te ondersteunen en te structureren. Het vormt eveneens een onderdeel in de responsabilisering van de ambtenaren.

Het voorbereidende werk gebeurt door een externe adviseur die door Jobpunt Vlaanderen werd aangesteld. Op basis van een webgebaseerde schriftelijke bevraging en interviews wordt een voorbereidend document opgemaakt waarin gerapporteerd wordt over de relevante competenties, de resultaatsgebieden en de jaardoelstellingen. In de bevraging komen zowel de bevoegde minister(s), eventueel de Raad van Bestuur, de medewerkers als de topambtenaar zelf aan bod. Het uiteindelijke ontwerp van evaluatieverslag wordt voorgelegd aan de functioneel bevoegde minister of de Raad van Bestuur voor de EVA's. Deze zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor de eindevaluatie. De Vlaamse regering ten slotte bepaalt de erbij horende managementtoelage voor die ambtenaren die een beoordeling 'uitstekend' krijgen.

Jobpunt Vlaanderen,
een sterke partner voor lokale besturen



rekrutering
selectie
evaluatie
outplacement
procesanalyse
personeelsplanning
coaching
...

www.jobpunt.be

job.
jobpunt Vlaanderen

selectie | evaluatie | outplacement | procesanalyse | coaching



“Een absolute meerwaarde”



An Wielockx
afdelingshoofd
evaluatieadviseur
stad Leuven

Het woord ‘evaluatie’ staat tegenwoordig niet langer synoniem voor ‘bestrafing’. Evaluaties zijn nu in de eerste plaats nuttige instrumenten. Voor de organisatie om haar doelstellingen strikter te formuleren. Voor de medewerkers om juiste prioriteiten te stellen én zicht te krijgen op hun verbeterpunten. Zodat ze alles in handen hebben om sneller door te groeien in hun functie én organisatie.

Stad Leuven met een personeelsbestand van ongeveer 1 200 medewerkers telt vandaag een honderdtal evaluatoren. Zij staan in voor de jaarlijkse evaluatie van om en bij de 900 medewerkers die volgens de reglementering moeten geëvalueerd worden. Een evaluatie die volgens een doordacht systeem verloopt. Jobpunt Vlaanderen droeg niet alleen bij tot de realisatie van het systeem, ze stond ook in voor de opleiding en coaching van de evaluatoren.



Van gedrag naar doelstellingen

An Wielockx is evaluatieadviseur bij stad Leuven. In die functie werkt ze nauw samen met Jobpunt Vlaanderen. “Stad Leuven organiseert al evaluaties sinds 1996-1997. In die tijd lag de klemtoon op functioneringscriteria en gedragsindicatoren. Minder op resultaten en prestaties. Vanaf 2001 werkten we samen met enkele centrumsteden een nieuw systeem uit.”

Dat systeem houdt meer rekening met de doelstellingen voor de dienst en voor de medewerker. An Wielockx: “We stelden een veertiental referentiefuncties op. Die bundelen alle functies met gelijkaardige verantwoordelijkheden en kennisgebieden. Zo hebben we een referentiekader voor elke medewerker die we evalueren. Dat is nodig. Iemand die leiding geeft moet aan heel andere criteria voldoen dan iemand die bijvoorbeeld een uitvoerende taak heeft bij de groendienst.”

Intensieve samenwerking

Medio 2002 schakelde stad Leuven Jobpunt Vlaanderen in voor de evaluaties. An Wielockx: “De start van een intensieve samenwerking die nog altijd zijn vruchten afwerpt. Jaar na jaar worden de geformuleerde doelstellingen concreter en beter meetbaar. Gevolg: onze evaluatoren maken steeds gemakkelijker én objectiever de vertaalslag naar de finale evaluatiescore.”

De jaarlijkse evaluatie gebeurt nu in drie stappen: een planningsgesprek, tussentijds functioneringsgesprek en evaluatiegesprek. “Het planningsgesprek vindt plaats in het eerste kwartaal van het jaar. De evaluator spreekt samen met de medewerker doelstellingen af. Dat gebeurt meestal individueel, maar soms ook in groep. In de loop van het jaar gaan beide partijen na of de werknemer extra ondersteuning of coaching nodig heeft – het functioneringsgesprek. De evaluatie vindt plaats in het eerste kwartaal van het volgende jaar. Per doelstelling krijgt de werknemer een score. Wat heeft hij gerealiseerd en hoe? Uit de verschillende doelstellingen volgt een gemotiveerde eindscore. De evaluatie vormt dan weer de basis voor het volgende planningsgesprek.”

Coaching the coach

100 evaluatoren voor zo’n 900 te evalueren medewer-

kers: om willekeur in de scores te vermijden, moeten alle evaluatoren op dezelfde golflengte zitten. Een situatie die niet automatisch tot stand komt, maar intensieve training en coaching vereist. De coaches moeten dus eerst zelf worden gecoacht. Een taak die stad Leuven aan Jobpunt Vlaanderen toevertrouwt.

“Jobpunt Vlaanderen vormt de evaluatoren. Zij nemen eerst deel aan drie opleidingsdagen. Daarna krijgen ze drie keer per jaar de kans om hun coach te zien en vragen te stellen. Daarnaast geef ik regelmatig briefings om kleine veranderingen aan te kondigen. Voor grotere veranderingsprocessen werken we samen met Jobpunt. Deze aanpak heeft vrij snel geleid tot een goede stroomlijning van onze evaluatoren. Ook nieuwe evaluatoren doorlopen het opleidingstraject. Zo zitten zij snel op dezelfde golflengte met hun collega-evaluatoren.”

Nu én in de toekomst

Waar situeert zich precies de meerwaarde van Jobpunt Vlaanderen? “In de eerste plaats in de coaching natuurlijk. Deze intensieve begeleiding heeft een veel grotere impact dan louter training. Komt daarbij dat Jobpunt Vlaanderen een externe organisatie is. En dat is in dit geval primordiaal. Evaluatie gaat immers gepaard met veranderingsprocessen. En die kan je nagenoeg niet alleen van binnenuit realiseren. Een deskundige en ervaren partner die objectief afstand neemt van de situatie, is in zo’n geval een must.”

En het resultaat? “Voor ons is de Return on Investment zeker zinvol geweest. Niet alleen voor de evaluaties zelf. Maar ook omdat dit alles een denkproces in gang steekt waarvan we als organisatie in het geheel beter worden. Jobpunt kan trouwens ook in de toekomst een belangrijke rol voor ons spelen. Voor de coaching van nieuwe evaluatoren én om onze evaluatoren te ondersteunen bij het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen voor hun medewerkers. Bovendien eist het nieuwe gemeentedecreet dat de topfunctionarissen voortaan geëvalueerd worden op basis van een extern rapport. Ook daarvoor is Jobpunt Vlaanderen de ideale partner.”

Stad Leuven is een van de medeoprichters van Jobpunt Vlaanderen. De stad schakelt de organisatie in voor rekrutering, werving, selectie en evaluatie.



Coaching

Het voorbije jaar deden De Lijn, stad Mechelen en Havenbedrijf Antwerpen een beroep op Jobpunt Vlaanderen voor coaching.

Jobpunt Vlaanderen werkt momenteel samen met 7 gespecialiseerde kantoren voor coaching: Agora, Ascento, De Witte & Morel (Hudson), Mens, PWC/Limits, Qernel en SD Worx

Teamcoaching

- *In elk bestuur of elke administratie zijn er wel diensten waar de samenwerking niet of niet meer wil vlotten. Mensen werken mekaar tegen, de communicatie stukt, de leiding grijpt onvoldoende daadkrachtig in, enz. Op termijn wordt dit een onhoudbare situatie.*
- *Uit tal van reacties van burgers blijkt dat de administratie grondig moet hervormd worden zodat de dienstverlening vlotter verloopt. Mensen die gewoon waren om met mekaar samen te werken, zullen in de toekomst in verschillende teams moeten werken. Nieuwe diensten worden gevormd. Het is voorspelbaar dat dit spanningen met zich brengt, met het risico op een verminderde productiviteit omwille van weerstanden tegen verandering. Goede beslissingen dreigen hierdoor in de praktijk niet het verwachte resultaat op te leveren.*
- *Op basis van een audit beslist de gemeenteraad dat verschillende diensten uit de administratie meer klantgericht en kostenbewuster moeten gaan werken. Dit betekent dat het oude gedrag niet meer aangepast is aan de nieuwe situatie. En dat collega's op een andere manier met elkaar zullen moeten samenwerken.*
- ...

Bovenstaande situaties tonen aan dat het voor medewerkers die in teamverband werken belangrijk is om niet enkel aandacht te besteden aan de ontwikkeling van hun individuele competenties. Ook de onderlinge verhoudingen zijn cruciaal voor het slagen en ontwikkelen van de mensen en van de organisatie. Teams kennen verschillende fasen en situaties: een nieuw team vraagt van de leidinggevende een andere aanpak dan een team dat al langer productief samenwerkt of dan een bestaand team waarin om een of andere reden spanningen en conflicten leven.

Als teams vastlopen of dreigen vast te lopen, is het belangrijk om op een zo objectief mogelijke manier de situatie in kaart te brengen. Vaak spelen emoties bij alle betrokkenen een veel te grote rol. Of de situatie is zodanig verzuurd dat het bijna onmogelijk is om intern het team terug op het juiste spoor te krijgen. Externe begeleiding en coaching kunnen dan uitkomst bieden.

Jobpunt Vlaanderen kan externe consultants inschakelen die ervaring hebben in dergelij-

ke begeleiding en de nodige ondersteuning kunnen bieden op dit terrein. Ook hier zal de aanpak weer zeer gepersonaliseerd verlopen, in functie van het soort probleem dat zich stelt en de eigenheid van het bestuur of administratie.

Individuele coaching

- *Je bent drie maanden geleden doorgegroeid naar een functie binnen het management-team van jouw stad of gemeente. Aan inhoudelijke kennis ontbreekt het je niet, maar je vraagt je zich af of je voldoende stuurt en doelgericht tewerk gaat.*
- *Als teamleider weet je dat je vooral een zakelijke stijl hebt. Het mensgericht leidinggeven is bij jou minder aanwezig. Je wilt hieraan werken, maar je weet niet hoe?*
- *Als hoofd van de afdeling neem je zelf te veel werk op je. Het is moeilijk om taken en verantwoordelijkheden te delegeren. Je wilt jouw medewerker meer betrekken bij de richting die jouw afdeling uit moet, maar hoe pak je dit het best aan?*
- ...

Naast de klassieke vorming is individuele coaching een antwoord om hier daadwerkelijk iets aan te doen. Waar vorming zorgt voor (theoretische) inzichten, zorgt coaching voor toepassing en training in de praktijk. Heel vaak is het immers zo dat na de vorming de mooie syllabus in de kast verdwijnt en in de praktijk alles bij het oude blijft. Door de individuele coaching leert de betrokkene inzien waar het probleem zich precies situeert. De persoon die wordt gecoacht, krijgt zo een prima zicht op zijn of haar sterke punten en waar zich de leemtes en ontwikkelpunten situeren. Nadien wordt hieraan in de praktijk gewerkt. De coach zal dan aanwezig zijn op vergaderingen, bij individuele gesprekken, planningen en werkafspraken doornemen, presentaties volgen, nota's lezen, ... Deze activiteiten worden gezamenlijk voorbereid met de coach en nadien opnieuw besproken. Zo kan de betrokkene leerpunten noteren voor de volgende activiteit en de evolutie van zijn competenties volgen. Wanneer dit op een volgehouden manier wordt gedaan, kunnen de medewerkers op een daadwerkelijke manier aan gedragsverandering werken.

Omdat deze werkwijze vaak vrij duur is, wordt soms ook geopteerd om een kleine groep van mensen, die met dezelfde problemen geconfronteerd worden, samen te zetten met hun coach. Het nadeel is dat er toch weer iets abstracter gewerkt wordt. Anderzijds kunnen personen met een gelijkaardige problematiek ook van elkaar leren.



“Uiterst tevreden over coachingprojecten.”



Ingrid Van Laer
organisatie adviseur
stad Mechelen

Een reorganisatie bij de brandweer en een nieuw samengesteld managementteam: het waren slechts twee uitdagingen waarmee Stad Mechelen de voorbije jaren werd geconfronteerd. In beide gevallen bracht een coachingproject de oplossing. En in beide gevallen zorgde Jobpunt Vlaanderen voor de broodnodige ondersteuning en begeleiding.

Als organisatieadviseur bij Stad Mechelen is Ingrid Van Laer nauw betrokken bij elk coachingproject dat wordt opgestart. “Zowel voor de brandweer als voor het managementteam heeft Jobpunt Vlaanderen goed werk verricht. We zijn uiterst tevreden over het resultaat. Over de coaching zelf, maar ook over de opvolging, terugkoppeling en de begeleiding van op afstand. Hierover hebben we op voorhand duidelijke afspraken gemaakt die Jobpunt Vlaanderen perfect is nagekomen.”



Licht ontvlambare toestand

Bij de brandweer van Mechelen drong zich vorig jaar een drastische reorganisatie op. Die ging gepaard met nieuwe overlegstructuren en een afbouw van het personeelsbestand. Een heel complexe en licht ontvlambare situatie waarvoor Stad Mechelen externe hulp inriep. Jobpunt Vlaanderen ging op zoek naar een consultant met inzicht in de brandweer en met de juiste coachingskills om iedereen weer op één lijn te krijgen.

Ingrid Vanlaer: “Jobpunt Vlaanderen heeft werkelijk de perfecte persoon afgevaardigd voor dit coachingproject. Iemand die de wereld van de brandweer kende, de situatie perfect aanvoelde en de licht ontvlambare toestand heeft ontmijnd. In een eerste fase heeft de consultant alle documentatie doorgenomen zodat hij perfect wist waar het stadsbestuur met de brandweer naartoe wilde. Aan de ‘bestemming’ zelf kon hij niets veranderen. Zijn taak was het om iedereen op die bestemming te krijgen. Dat vereiste veel diplomatie.”

Groot inlevingsvermogen

Een gereduceerd personeelskader dat niet wordt ingevuld, een nieuwe personeelsraad, reorganisatie ... Het gaat vaak gepaard met veel scepsis en onwil. “De consultant heeft geen kant gekozen. In het begin van het traject heeft hij werkelijk met alle betrokkenen gepraat – met de politici, de stadssecretaris, de leiding van de brandweer, de brandweperlui zelf. Na deze ‘snuffelronde’ wist hij meteen waar de knelpunten lagen, voelde hij de sfeer aan en had hij zicht op de grootste gevoeligheden.”

Daarna begon het échte werk: alle betrokkenen coachen zodat ze samen het reorganisatietraject wilden afleggen. “De coach heeft gekozen voor een maximaal participatieve aanpak. Een goede keuze. Constant voerde hij gesprekken met de werkvloer. Vaak sprong hij ‘s avonds nog binnen om nieuwe voorstellen te lanceren. En altijd hield hij rekening met de feedback. Hij trok ook nooit onverdeeld de kaart van het bestuur. Regelmatig durfde hij voorstellen van het bestuur te weerleggen. Hierdoor verdiende hij het respect van de werkvloer zodat hij uiteindelijk iedereen op dezelfde lijn kreeg. Resultaat: de personeelsraad is nu geïnstalleerd, de interne commu-

nicatie verbeterd en de reorganisatie kan met succes worden afgerond.

Naar een nieuwe teamgeest

Het managementteam vormt dan weer een heel ander verhaal. Enkele jaren geleden gingen twee leden van het team met pensioen, een derde verliet de stad. Dit leidde tot een onvolledig team met acht in plaats van negen leden. Van wie twee leden dan ook nog eens volledig nieuw waren. Met andere woorden: het managementteam was geen team meer. Bovendien moesten er door het nieuwe gemeentedecreet plots een groot aantal nieuwe opdrachten worden verdeeld.

Ingrid Van Laer: “We gingen zelf op zoek naar coaching en vonden een consultant die gespecialiseerd was in de begeleiding van managementteams en die bovendien werkte in opdracht van Jobpunt Vlaanderen. Na inleidende gesprekken met alle leden van het managementteam volgde er een programma dat een zestal werkdagen duurde. Interne communicatie, structuur, missie, doelstellingen, kiezen van de voorzitter ... Alle belangrijke elementen kwamen aan bod.”

Inspirator én facilitator

De coach trad tijdens dit programma op als inspirator én facilitator. “De coach liet ons eerst zelf nadenken over mogelijke oplossingen. Vervolgens kregen we de opdracht om samen tot één conclusie te komen. Gevolg: we begonnen automatisch samen te werken als een team. Aan het einde van de rit was ons managementteam niet alleen goed georganiseerd, we hadden in een klap ook een goede teamgeest ontwikkeld.”

Voor Ingrid Van Laer is expertise een van de grote troeven van Jobpunt Vlaanderen. Maar er is meer. “De expertise kan inderdaad tellen. Een goede consultant vinden die bovendien vertrouwd is met de wereld van de brandweer is niet zo evident. Via Jobpunt Vlaanderen is dat echter geen probleem. Bovendien moeten we als vennoot zelf geen lange en tijdrovende procedures volgen in verband met de toekenning van overheidsopdrachten. Dat bespaart ons heel wat tijd én moeite. Hierdoor staan we vandaag al een stuk verder.”



Optimaliseren van processen

Het voorbije jaar deden 6 besturen een beroep op Jobpunt Vlaanderen voor procesanalyse:

- *Waterwegen en Zeekanaal NV*
- *Agentschap voor Natuur en Bos*
- *Stad Mechelen*
- *Vlaamse Infolijn*
- *Gemeenschapsonderwijs*
- *Beheersmaatschappij Antwerpen Mobiel*

Jobpunt Vlaanderen werkt voor procesanalyse samen met de volgende adviesbureaus: Accenture, Amelior, Arch International, Deloitte, Möbius en De Witte & Morel (Hudson).

De burger die vandaag gewoon is om elektronisch te bankieren, verwacht ook van zijn bestuur dat hij op dezelfde wijze zijn administratie kan afhandelen. Vroeg of laat zal elk bestuur deze evolutie (moeten) volgen. Belangrijke consequentie hiervan is dat de achterliggende interne processen aangepast moeten worden. Het kan immers niet dat binnen een administratie een e-mail toekomt die dan vervolgens afgeprint wordt en in de klassieke maalstroom terecht komt. Dit is slechts één van de vele voorbeelden waarom een bestuur kan beslissen om haar processen in kaart te brengen en te optimaliseren.

Jobpunt Vlaanderen kan besturen ondersteunen in het optimaliseren van processen. In een dergelijk begeleidingstraject zullen we al de componenten die te maken hebben met onderliggende processen, competenties en attitudes van mensen, technologie, cultuur, organisatie en strategie trachten te integreren in een globale aanpak. Meestal zijn al deze elementen gekaderd in een managementmodel zoals de Balanced Scorecard, EFQM of het CAF-model. Dit laatste is specifiek ontwikkeld voor toepassing binnen overheidsorganisaties.

De werkwijze is altijd gebaseerd op een maximale betrokkenheid van het bestuur waarbij we veel aandacht hebben voor het doorgeven van knowhow.

De concrete aanpak verloopt volgens de logica van een projectorganisatie en projectplanning waarin volgende elementen aan bod kunnen komen:

- *Bespreking van doelstelling en werkwijze in de stuurgroep en validering door het management.*
- *Opstellen van een communicatieplan als ondersteuning van het herstructureringsstraject en om het nodige draagvlak te verkrijgen binnen de organisatie.*
- *Analyse en omschrijving van de huidige situatie.*

- *Ontwikkelen van geoptimaliseerde processen en toekomstige manier van werken.*
- *Opmaken van een kloofanalyse tussen huidige- en toekomstige situatie.*
- *Opstellen van het realisatieplan om de gewenste toestand te realiseren.*
- *Opstellen van het eindrapport waarin voorgaande stappen geïntegreerd worden verwerkt.*
- *Projectbeheer met een stuurgroep en projectleider omdat de instelling zelf het gehele project dient te schragen.*

De kritische succesfactoren om een procesoptimalisatie succesvol uit te voeren, zijn een grote betrokkenheid van het bestuur en een geïntegreerde aanpak die rekening houdt met alle elementen die in een organisatie spelen.

In een tweede fase, nadat alle processen degelijk in kaart gebracht zijn, is het van belang om de personeelsbehoeften te definiëren. Per proces wordt omschreven welke medewerkers nodig zijn om een proces optimaal te laten verlopen. Niet alleen het aantal is belangrijk, uiteraard ook het niveau en de competenties. Het uiteindelijke resultaat van deze oefening is een uitgewerkt personeelsbehoeftenplan.



“Ik werk graag samen met Jobpunt Vlaanderen.”



Marleen Evenepoel
*administrateur-generaal bij
 het Agentschap voor Natuur
 en Bos*

Marleen Evenepoel werkt al van in het begin samen met Jobpunt Vlaanderen. Van 1999 tot medio 2006 als adjunct administrateur-generaal bij Waterwegen en Zeekanaal NV, sinds vorig jaar als administrateur-generaal bij het Agentschap voor Natuur en Bos. Beide organisaties hadden na een fusie nood aan een door-gedreven procesanalyse. Een complexe job die Jobpunt Vlaanderen in goede banen leidde – en nog steeds leidt.

Het verhaal van Waterwegen en Zeekanaal NV en dat van het Agentschap voor Natuur en Bos hebben eigenlijk dezelfde premisse: twee instanties die na een fusie een ware tabula rasa meemaakten en opnieuw tot een efficiënte organisatie moesten worden gekneed.

“In beide gevallen zijn we gestart met een cultuur-meting,” zegt Marleen Evenepoel. “Die toonde aan dat de bestaande cultuur ongeschikt was om de nieuwe missie en doelstellingen te realiseren. Daarom ontwikkelden we een stappenplan om vlot naar een nieuwe cultuur te evolueren”.



Dat plan bestaat uit drie luiken die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn: de vertaling van de missie en doelstellingen in een ondernemingsplan, het afstemmen van de organisatieontwikkeling op dat plan én vorming, training en opleiding.”

Een waar titanenwerk

Procesanalyse situeert zich in het tweede luik. Marleen Evenepoel: “Eerst analyseren we alle bestaande processen tot op het bot. We maken een inventaris van financiële, commerciële, HR-, ICT-processen maar ook van bv. het aankoopbeleid van natuurgebieden en bossen, ... Daarna onderzoeken we hoe we die processen het beste kunnen toewijzen in het kader van de nieuwe cultuur, de missie, doelstellingen, aanwezige middelen en het beschikbare personeel. Met andere woorden: wat hebben we nodig om een haalbare organisatie te ontwikkelen. Een waar titanenwerk. Let wel: de procesanalyse is geen doel op zich. Het blijft een instrument om te evolueren naar een entiteit die haar missie kan realiseren. In ons geval: meer en beter natuur en bos in Vlaanderen samen met anderen. En dan wel op een ethische en kwaliteitsvolle manier – zowel voor de burger als voor het eigen personeel.”

Jobpunt begeleidt en ondersteunt het Agentschap voor Natuur en Bos in dit traject. Hiervoor stelt ze consultants ter beschikking. “Wat ik zo goed vind aan Jobpunt Vlaanderen: het zijn geen maatpakken die plots neerstrijken in je organisatie, je eventjes zeggen hoe het moet en je daarna weer aan je lot overlaten. Integendeel. **De externe consultants van Jobpunt Vlaanderen kwijten zich uitstekend van hun taak. Jij zegt als organisatie wat je wilt, zij helpen jou om dat te realiseren.** Daarbij denken ze ook aan de toekomst. Zo staat Jobpunt Vlaanderen ook in voor een deel van het luik vorming, training en opleiding. Op die manier hebben we de juiste kennis in huis wanneer de externe ondersteuning wegvalt.”

Veel ervaring met overheid

“Een ander voordeel is dat Jobpunt Vlaanderen veel ervaring heeft met werken voor de overheid. Want dat is totaal anders dan werken voor een privé-bedrijf. Jobpunt weet perfect dat je in een overheid omzichtig moet tewerk gaan. Je kan niet zomaar van de ene dag op de andere alles veranderen. Ik werk graag met Jobpunt Vlaanderen. Natuurlijk is niet ie-

dereen meteen overtuigd van het nut van externe consultants. Dat schrikt vaak af. Maar dat is intussen al voorbij. Zelfs de grootste sceptici van het eerste uur zijn nu overtuigd dat Jobpunt Vlaanderen goed werk levert. En dat hun aanpak rendeert.”

De uitdaging is nochtans niet gering. Zo is er de bestaande cultuur die totaal moet worden omgevormd. Maar daarnaast is er ook nog eens een groot intercultureel verschil tussen de entiteit Bos & Groen en de entiteit Natuur. “Dat is natuurlijk een extra moeilijkheidsgraad. **Evolueren naar een nieuwe cultuur is alleen mogelijk wanneer je eerst een perfecte integratie tussen beide groepen realiseert. Jobpunt draagt daartoe bij.** Zo zijn alle werkgroepen heterogeen samengesteld. De medewerkers denken samen na, voeren samen opdrachten uit, werken samen op het veld ... Zo groeien ze automatisch naar elkaar toe.”

Gebiologeerd

De consultants die via Jobpunt Vlaanderen worden ingezet, zijn intensief op het terrein aanwezig. Zo vinden er permanent workshops plaats, houden ze gesprekken, geven ze advies, koppelen ze terug aan de verschillende werkgroepen ... Marleen Evenepoel: “Dat gebeurt altijd interactief, om de betrokkenheid van de medewerkers optimaal te verhogen. De consultants zijn trouwens niet alleen hier aanwezig. **Ze gaan ook vaak ten velde. Ze organiseren workshops in de provincies en begeven zich zelfs letterlijk op het terrein.** Gesprekken met boswachters, interviews met vogel- en natuurdeskundigen ... Vaak mensen die gebiologeerd zijn door hun job en niets anders dan hun job. Ook bij hen moet je zoveel mogelijk betrokkenheid creëren. En dat doet Jobpunt Vlaanderen. Bovendien leven ze zich goed in hun publiek in. Zelfs fysiek. Om een voorbeeld te geven. Normaal gezien kleden consultants zich altijd in maatpak. Hier is intern echter geen dergelijke verplichte dresscode. De consultants speelden goed hierop in. Zo verschenen ze onlangs op een vergadering ... allemaal zonder stropdas. Ik kan je verzekeren: dat kwam heel goed over bij onze medewerkers (ze lacht).”

“Vaak onderschat men het belang van deze oefeningen. Die brengen op termijn nochtans heel wat op: ze verhogen de efficiëntie en het rendement. **Ja, eigenlijk is het jammer dat we niet meer middelen hebben om nog vaker een beroep te doen op Jobpunt Vlaanderen,**” besluit Marleen Evenepoel.



Werk-wijzer: herplaatsing bij de Vlaamse overheid

Werk-wijzer, dat door Jobpunt Vlaanderen werd ontwikkeld, is het herplaatsingsbureau van de Vlaamse ministeries en de intern en extern verzelfstandigde agentschappen.

Werk-wijzer biedt begeleiding en bemiddeling om zo snel mogelijk en in overleg met de verschillende partijen de best mogelijke werkplek binnen de Vlaamse overheid te vinden en dit met het oog op het bereiken van een aanvaardbare oplossing voor alle betrokken partijen.

Vanaf 1 juli 2005 kunnen personeelsleden die in aanmerking komen voor herplaatsing bij Werk-wijzer worden aangemeld. Meer concreet gaat het over statutaire personeelsleden of contractuele personeelsleden met werkzekerheid:

- van wie de functie werd geschrapt of opgeheven als gevolg van een reorganisatie;
- die omwille van medische redenen hun huidige functie niet meer kunnen of mogen uitoefenen;
- voor wie er geen goede overeenstemming is tussen de persoon en de functie;
- die na een langdurige gelegitimeerde afwezigheid terugkeren naar de administratie;
- die zelf (niveau B, C of D) verzoeken om herplaatst te worden naar een functie van een andere graad van dezelfde rang.

Op dit moment ondersteunen twee trajectbegeleiders en een medewerker van Jobpunt Vlaanderen de uitvoering van dit herplaatsingsbeleid.

Gezien de personen in herplaatsing een voorrangrecht hebben, moeten alle statutaire en contractuele vacatures van onbepaalde duur, eerst worden aangemeld bij Werk-wijzer. De vacatures worden vervolgens gelinkt aan het profiel van de kandidaten. Bij een positieve evaluatie volgen er afstemmings- en selectiegesprekken om op die manier uiteindelijk tot een gepaste nieuwe functie te komen.

Vanaf hun aanmelding krijgen de kandidaten een individuele begeleiding in hun zoektocht naar een nieuwe, passende betrekking. Een persoonlijke trajectbegeleider screent de kandidaten op een ontwikkelingsgerichte manier en bepaalt met hen een actieplan zodat ze zo snel mogelijk herplaatst kunnen worden.

In de periode van juli 2005 tot en met mei 2007 werden er 163 personeelsleden aangemeld bij Werk-wijzer, voornamelijk werknemers van niveau C (60) en niveau D (50), waarvan er 62 herplaatst werden. De aangemelde vacatures zijn voornamelijk van niveau A en B. Dit is een knelpunt gezien de personen in herplaatsing voornamelijk van niveau C en D zijn. Bovendien zijn de aangemelde vacatures op dit niveau veelal technisch van aard en de profielen van de medewerkers administratief georiënteerd. Ook is het zo dat sommige aangemelde personen niet onmiddellijk herplaatsbaar zijn omwille van diverse

redenen. Een ander knelpunt bestaat erin dat de vacatures zich hoofdzakelijk in Brussel situeren terwijl kandidaten uit Brugge, Hasselt en Oostende oververtegenwoordigd zijn.

Het herplaatsingsbeleid is erop gericht om personen die voor herplaatsing in aanmerking komen ook effectief een nieuwe kans te geven. De mogelijkheid bestaat immers dat de personen die voor een vacature worden aangemeld, niet volledig passen binnen het functieprofiel. Door de nodige opleiding, vorming en begeleiding moet het mogelijk zijn om deze personen binnen de nieuwe entiteit in te passen. Dit geldt ook voor personen die om één of andere reden een negatieve evaluatie kregen. Dat wil immers niet zeggen dat ze niet optimaal kunnen functioneren in een nieuwe omgeving.

Het herplaatsingsbeleid is bovendien een belangrijke schakel in het mobiliteitsbeleid. Werk-wijzer gaat ook op zoek naar een nieuwe betrekking voor personeelsleden van wie de functie door reorganisatie werd opgeheven of die om een andere reden hun functie verliezen. Het uiteindelijke doel blijft: 'de juiste persoon op de juiste plaats'.



Wervingscommunicatie

Jobpunt Vlaanderen biedt ook ondersteuning bij de rekrutering van personeel. In overleg met het bestuur zoeken we naar de ideale mediamix waarmee we actieve én latente zoekers aanspreken.

Jobadvertenties blijven hier natuurlijk heel belangrijk. Jobpunt Vlaanderen helpt graag bij de opmaak van een wervende tekst die rekening houdt met de doelgroep. Een advertentie voor een groenarbeider vraagt immers om een andere stijl dan een advertentie voor een directeur. Bovendien beschikken we over een eigen huisstijl. Het toevoegen van het logo van Jobpunt Vlaanderen vormt voor potentiële kandidaten een kwaliteitslabel. Het bestuur kan ook kiezen voor haar eigen lay-out of voor een nieuw ontwerp. Hiervoor hebben we een contract afgesloten met een communicatiebureau. We zorgen er in elk geval voor dat het bestuur voldoende uitstraling krijgt en besteden ook aandacht aan het doelgroepenbeleid.

Daarnaast hebben we ook een aantal extra's bedongen bij belangrijke rekruteringsmedia zoals Vacature, Jobat, Metro en De Streekkrant. We zorgen voor een voorkeurplaats, steunkleur, gratis herplaatsing, teaser, button op de website enz.

Niet elke vacature vraagt om een advertentie. In sommige gevallen is een mailing doeltreffender. Voor andere functies is dan weer een rechtstreekse benadering van de kandidaten aangewezen.

In 2006 heeft Jobpunt Vlaanderen 931 rekruteringen uitgevoerd. In dit kader plaatste Jobpunt Vlaanderen 224 advertenties in verschillende media zoals Vacature, Jobat, Het Belang van Limburg, De Streekkrant, Metro en een aantal vaktijdschriften zoals De Artsenkrant, De Lloyd en De Juristenkrant. Indien mogelijk verwerkten we daarbij telkens verschillende functies in één advertentie. 58 advertenties werden in het Belgisch Staatsblad gepubliceerd. Op de eigen website werden 626 vacatures geplaatst.

Rekruteren via een personeelsadvertentie of via een website

De afgelopen jaren is het gewicht van personeelsadvertenties toegenomen. Niet alleen voor de doelgroepen zelf. Zo zoeken lezers hun bestaande functies op om hun status te vergelijken. Of houden concurrenten, banken, politici, ... de advertenties in het oog. Personeelsadvertenties tonen immers trends aan in het bedrijfsleven en meer en meer ook bij de overheid, signaleren tekorten, geven salarisoniveaus weer of tonen structurele verschuivingen aan.

Logisch dus, dat rekruteringsmedia meer en meer aandacht besteden aan hun redactie, themagerichte dossiers uitbrengen en colloquia en events organiseren om de lezer - en de latente werkzoekende in het bijzonder - aan zich te binden.

Vormgeving en tekst van een personeelsadvertentie

Een personeelsadvertentie moet een eigen identiteit uitstralen. Een leuk kader, een bepaalde kleur, een beeldmerk en een vast lettertype zorgen voor herkenbaarheid. Jobpunt Vlaanderen opteert voor een opvallend formaat. Anderen willen dan weer net hun eigen huisstijl in de advertentie terugvinden. Uiteraard worden de wensen van de vennoot maximaal gerespecteerd.

Ook de creatieve invulling is van groot belang. De creativiteit moet wel in dienst staan van de communicatieopdracht. Zodat niet de advertentie op zich, maar het onderwerp en de inhoud centraal blijven staan. Enkele richtlijnen:

Aantrekkelijk en verhalend

Gebruik eenvoudige, korte en krachtige zinnen en prop de advertentie zeker niet vol. Overtuig met essentiële informatie. Vind een evenwicht en schrijf in een verhalende maar kordate stijl. Uiteraard biedt een groter formaat meer mogelijkheden.

Blijf zakelijk

Gebruik zakelijke taal. Voor beide partijen is een aanwerving omgeven met het nodige individuele en zakelijke belang. Een te luchtig toontje is hier niet op zijn plaats. Vergelijk het met een sollicitatiegesprek. Daar past ook geen vrijetijdskleding, maar een zakelijke outfit.

Omschrijf de functie

Geen enkele publicatie wordt gelezen van de eerste tot de laatste letter. De lezer selecteert op basis van interessepunten. Daarom moet de advertentie snel duidelijk maken wie in aanmerking komt. Geef de functie in korte en duidelijke bewoordingen weer in een aparte kop, ook al is ze niet in een geijkte formule te omschrijven.

Situeer de organisatie

Geef een korte omschrijving van de organisatie in kwestie. Werkzoekenden willen een job in een organisatie met naam en met een maatschappelijk belang. Onderzoek wijst uit



dat vooral de reputatie van de organisatie en de uitstraling van de job bepalen of een kandidaat solliciteert.

Overzichtelijke tekst

Kies een duidelijke functietitel. De titel moet aangeven wat de functie juist inhoudt.

Deel de verdere tekst op in 4 stukken.

1. *Omschrijf eerst duidelijk wat de functie is én inhoudt. Een werkzoekende selecteert immers op de inhoud van een job.*
2. *Deel twee bevat de gewenste kwalificaties én het juiste profiel. Vermeld de minimale diplomavereisten en geef aan welke bijkomende verworvenheden een extra troef kunnen zijn. Vermeld duidelijk welke persoonlijkheid het best aansluit bij de functie, welke houding wordt verwacht enz.*
3. *Deel drie bevat het aanbod voor de kandidaat. Kortom: de lokkers. Dit kan gaan van een goede vakantieregeling tot beloftes zoals 'doorgroeimogelijkheden' of 'ruimte voor initiatief'.*
4. *In deel vier geef je de praktische informatie die nodig is voor het solliciteren. Mag er bijvoorbeeld per e-mail gesolliciteerd worden?*

Geen clichés

Vermijd clichés. Kies voor een accurate beschrijving van de functie. Met omschrijving van de vereiste kwalificaties en gewenste ervaring. Beknopt en to-the-point.

Contactpersoon

De sollicitant krijgt best de mogelijkheid om extra inlichtingen in te winnen. Bijvoorbeeld via een contactpersoon die met zijn of haar volledige naam wordt vermeld.

Checklist

Volgende checklist leert je wat je niet mag vergeten.

1. voorstelling van de organisatie;
2. plaats van tewerkstelling;
3. functietitel;
4. functieomschrijving: functie-inhoud en verantwoordelijkheden;
5. vereiste kwalificaties, studieniveau, ervaring, persoonlijkheid;
6. aanbod (soort contract, salaris, extra voordelen, verlofregeling, ...);
7. sollicitatieprocedure: adres kantoor, telefoonnummer, contactpersoon;
8. uiterste datum van solliciteren, sollicitatievorm.



Personeelsadvertenties

Welk medium voor welke functie?

Een goede personeelsadvertentie schrijven is één zaak, de doelgroep ermee bereiken een andere. In de keuze van de media moet dan ook rekening worden gehouden met het profiel van de lezer. De relatiebeheerders van Jobpunt Vlaanderen adviseren je graag welk medium je best aanwendt voor de bekendmaking van een bepaalde vacature.

Lager gekwalificeerde functies

Voor lager gekwalificeerde functies kunnen voldoende competente kandidaten gerekruteerd worden in een kleiner gebied. Het volstaat dan ook om in de lokale pers te adverteren. Lager gekwalificeerden zijn bovendien beter te bereiken via plaatselijke media.

Functies in de dienstensector en hoger opgeleide kandidaten

Een sterke selectie van hoger opgeleide kandidaten vereist een geografisch ruimere rekrutering. Deze groep is ook meer bereid tot grotere woon-werkafstanden. Kies daarom best voor de nationale media. Is de functie gespecialiseerd? Geef dan de voorkeur aan een groter formaat zodat de advertentie extra opvalt.

Plaats in de bijlage

Personeelsbijlagen kennen een ruwe opsplitsing in katernen. Het is nuttig daarmee rekening te houden. Zoek je iemand voor een managementfunctie? Zorg er dan voor dat de personeelsadvertentie zich in die managementkatern bevindt. Sommige lezers doorbladeren misschien wel de hele personeelsbijlage, maar toch is de aandacht vooral gericht op jobs waarvoor zij zelf in aanmerking komen. Ook de voorkeurplaats is belangrijk, Jobpunt Vlaanderen zorgt hiervoor.

De juiste media

De strijd tussen de verschillende media is ontzettend groot. Gevolg: de vrijgegeven bereikcijfers zijn niet meer zo eenduidig. Concurrerende media gebruiken elk hun manier van presenteren en beroepen zich op verschillende onderzoeksmethoden. Ze zweren bij die onderzoeksmethode die hen het beste uitkomt. Het is dan ook moeilijk een duidelijk kwalitatief oordeel te vellen over de verschillende rekruteringsmedia.

Toch stellen we vast dat de rekruteringsmedia zich meer en meer profileren door een eigen specifieke invalshoek. Hierdoor wordt de keuze iets eenvoudiger. De twee belangrijkste spelers op de rekruteringsmarkt zijn Vacature en Jobat.

Vacature

Vacature koos de afgelopen jaren voor een andere verspreidingswijze. Vroeger werd Vacature uitsluitend verdeeld samen met de kranten Het Laatste Nieuws, De Morgen, Gazet van Antwerpen en De Tijd. Vandaag ontvangen enkel de abonnees van deze kranten nog automatisch Vacature als bijlage. Daarnaast is Vacature nu ook gratis te verkrijgen in krantenwinkels, Press shops, de relay-winkels van de NMBS en op de luchthaven, Fnac-vestigingen, Standaard Boekhandel, Delhaizes, Carrefour-vestigingen, ...

Sinds 2007 is er ook Vacature Extensions, de overkoepelende naam voor een aantal nieuwe oplossingen met het oog op een rechtstreeks contact met de doelgroep. Vacature Extensions bestaat uit 4 formules: Vacature Executive (voor algemeen management, financieel en consultancy talent), Vacature Einstein (voor ICTers en ingenieurs), Vacature Talentum en Vacature Codex.

Jobat

Jobat blijft trouw aan de Krantengroep De Standaard (Het Nieuwsblad, De Gentenaar en De Standaard), als drager voor zijn rekruteringskrant. Het 'pack'-systeem laat toe specifieke accenten te leggen: 'pack select' (doorplaatsing in De Standaard), 'regio packs' (doorplaatsing in Het Nieuwsblad regio Oost- en West-Vlaanderen, of regio Antwerpen en Limburg of regio Vlaams-Brabant).

Naar analogie van Vacature Extensions heeft ook Jobat een nieuw product ontwikkeld, met name 'Jobat Direct'. Het is een luxueuze versie van de Jobat weekendkrant met exact dezelfde inhoud en verkrijgbaar op aanvraag. Daarnaast stuurt Jobat het magazine een keer per week naar één kerndoelgroep.

Metro

Metro is sinds 2001 een nieuwe speler op de rekruteringsmarkt en heeft in de afgelopen jaren een ruim en trouw publiek weten op te bouwen. De oplage is intussen gestegen naar meer dan 255 000 ex., het aantal lezers bedraagt dagelijks ruim 840 000. Metro is verkrijgbaar in bijna 100 NMBS stations, maar wordt ook verspreid via een 400-tal bedrijven, via een 50-tal hogescholen en universiteiten en via een aantal winkels en restaurants (Panos, Sodexho, Carestel).

Metro verschijnt iedere weekdag, behalve in de maanden juli en augustus (slechts 2 x per week). Op dinsdag worden de jobadvertenties gebundeld in een apart katern, maar in



principe kan iedere dag geadverteerd worden. Metro werkt volgens de double impact-formule, d.w.z. twee opeenvolgende plaatsingen.

Geografisch beperkte media

Naast deze belangrijke rekruteringsmedia zijn er nog andere strategische media.

- Is de doelmarkt beperkt tot de provincie Limburg? Dan is Het Belang van Limburg met de rubriek 'limburg@work' een onmisbaar medium. Eventueel in combinatie met Vacature of Jobat.
- Ook de Streekkrant biedt met de lokale pakketten de mogelijkheid om het adverteergebied te beperken. Meer bepaald tot een regio met een straal van een 20-tal kilometer. Dat is vooral aangewezen voor lagere profielen en profielen waarbij de woon-werkafstand een belangrijke factor is.
- Een nieuwe (vernieuwde) speler op de markt is Jobspotter. Jobspotter combineert de regionale edities van Het Nieuwsblad en Het Volk met een beperkt aantal edities van Passe-Partout en de nieuwe website jobspotter.be

Vaktijdschriften

Voor heel specifieke functies bieden vaktijdschriften (en hun sites) vaak een betaalbare oplossing. Wij denken hierbij bijvoorbeeld aan sommige medische beroepen (Nursing voor verplegers, De Huisarts en De Artsenkrant voor artsen, ...), juridische beroepen (De Juristenkrant, Nieuw Juridisch Weekblad), technische beroepen (Het Ingenieursblad voor burgerlijk ingenieurs en I-Mag voor industrieel ingenieurs), functies binnen lokale besturen (Lokaal van VVSG), ICT-functies (DataNews), ...

Het nadeel van dergelijke gespecialiseerde literatuur is de verschijningsfrequentie. Vaak zijn het maandbladen en dat maakt het moeilijk om snel in te kunnen spelen op dringende personeelsbehoeften.

Rekruteringsites

Is de dringendheid zeer hoog? Dan kun je opteren voor publicatie op een rekruterings-site. De vacature kan in vele gevallen de dag zelf nog online worden geplaatst. Naast de sites van vacature.com (met automatische doorplaatsing op jobscareer.be) en jobat.be, zijn er nog de bekende rekruteringsites stepstone.be en monster.be.

Jobpunt Vlaanderen kondigt elke vacature ook aan op de eigen website en op de Wis-computer van VDAB. We kunnen ook zorgen voor een publicatie in het Belgisch Staatsblad.

Tot zover een overzicht van de voornaamste rekruteringsmedia. Belangrijk is dat bij de keuze van het medium rekening wordt gehouden met het profiel, de doelmarkt, de dringendheid en uiteraard het beschikbare budget. Daarnaast is de juiste keuze nog geen garantie op succes. Tijdstip van publicatie, situatie op de arbeidsmarkt, al dan niet schaarste binnen de doelgroep, imago(veranderingen) van de rekruteerder kunnen de respons sterk beïnvloeden. Jobpunt Vlaanderen kan jou hierbij advies geven en zorgt voor een snelle en goede plaatsing (liefst in kleur) tegen een gunstig tarief. Wij hebben heel goede afspraken met de diverse media.



Advertentie 1




Agentschap voor Natuur en Bos

Het Agentschap voor Natuur en Bos is sinds 1 april 2006 ontstaan uit de fusie van de afdeling Bos en Groen en de afdeling Natuur van de Vlaamse overheid. Dit agentschap wil graag werken aan een leefbaar Vlaanderen met meer en betere natuur, bossen, parken en openbaar groen. Het agentschap beheert natuurreservaten, domeinbossen en eigen parken en is dus héél sterk aanwezig op het terrein. Daarnaast is het agentschap ook prominent aanwezig bij het uitstippelen en uitvoeren van het beleid. Om het agentschap te versterken (standplaats Brussel), is men op zoek naar de volgende medewerker (m/v):

jurist

Je taak zal erin bestaan om de administrateur-generaal te ondersteunen en te adviseren in allerhande juridische aangelegenheden. Je bouwt mee aan een juridisch apparaat dat de organisatie ondersteunt in de realisatie van de doelstellingen en opdrachten. Je begeleidt overheidsopdrachten juridisch en bewaakt eveneens de kwaliteit van de legislatieve initiatieven die uitgaan van het agentschap. Bijkomend sta je in voor het algemeen juridisch werk, zoals het opmaken van modelovereenkomsten en -besluiten.

Je bent licentiaat in de rechten en hebt minstens 3 jaar relevante ervaring als jurist. Een specialisatie in de richting milieu en/of interesse in natuur- en boswetgeving vormen pluspunten. Je denkt steeds oplossingsgericht. Je beschikt over een goede kennis inzake overheidsopdrachten of je bent bereid om deze kennis te verwerven.

Ons aanbod: een contract van onbepaalde duur • een minimumbruto-aanvangssalaris van 2 835,41 euro • gratis woon-werkverkeer met het openbaar vervoer, gratis hospitalisatieverzekering en een aantrekkelijke vakantieregeling.

Interesse? Voor meer informatie over de inhoud van de vacature kun je terecht bij Marleen Evenepoel, administrateur-generaal, op het nummer 02 553 02 93 of marleen.evenepoel@lne.vlaanderen.be. Je uitgebreid cv en motivatiebrief stuur je uiterlijk op **28 maart 2007** naar jimmy.vandeneinde@lne.vlaanderen.be of naar Graaf de Ferrarisgebouw, dienst Personeel, t.a.v. Jimmy Vandeneinde, Koning Albert II-laan 20 bus 8, 1000 Brussel.

De Vlaamse overheid wil de samenleving waarvoor zij zich inzet zo goed mogelijk weerspiegelen. Kandidaten worden geselecteerd op basis van hun kwaliteiten en vaardigheden ongeacht geslacht, afkomst of handicap.


www.jobpunt.be



Het decreet dat aan de Vlaamse regering de machtiging gaf om het Vlaams Selectiecentrum voor Overheidspersoneel op te richten, werd in 1999 goedgekeurd in het Vlaams Parlement. In 2004 werden een aantal decreetwijzigingen goedgekeurd die de basis vormen voor de aanpassing van Jobpunt Vlaanderen tot een extern verzelfstandigd agentschap.

Jobpunt Vlaanderen is een coöperatieve vennootschap opgericht door de Vlaamse gemeenschap, het Vlaamse gewest, de steden Leuven, Antwerpen en Gent, de gemeente Wichelen, de VVSG en de Dienst voor de Scheepvaart. De vennootschap is sedert 2000 operationeel en werd ondertussen uitgebreid tot een 100-tal leden waaronder het Vlaams Parlement, een groot aantal Vlaamse agentschappen en OCMW's, intercommunales, steden en gemeenten. De lijst vind je terug in dit jaarboek.

Openbare besturen worden vennoot door de eenmalige aankoop van aandelen. Deze eenmalige inkoop-som is afhankelijk van de grootte van jouw organisatie. Voor elke 10 personeelsleden die je in dienst hebt, koop je 3 aandelen van ieder 24,79 euro. Heb je bijvoorbeeld 500 personeelsleden in dienst, dan koop je 150 aandelen en investeer je voor een bedrag van 3 718,50 euro in de verdere professionalisering van jouw HR-beleid. Grote organisaties kunnen toetreden mits aankoop van minstens 250 aandelen. Zij betalen dus eenmalig 6 179,50 euro.

Jobpunt Vlaanderen werkt samen met erkende rekruterings- en selectiekantoren, andere HR-adviesbureaus en een communicatiebureau. De vennootschap sluit haar contracten af na marktvergelijking. Meestal is dit via een Europese aanbesteding. Als je vennoot bent van Jobpunt Vlaanderen kun je gebruik maken van de diensten van de vennootschap, zodat je niet telkens apart de markt dient te verkennen.

Jobpunt Vlaanderen garandeert dat de kantoren waarmee zij contracten afsluit hun diensten aanbieden aan de meest gunstige tarieven die zij op de markt hanteren. Op deze gunstige tarieven werd een extra korting bedongen waarvan je als vennoot een gedeelte terug kan krijgen. Het resterende deel van de korting wordt gebruikt om de werking van Jobpunt Vlaanderen te betalen.

De modaliteiten en voorwaarden van de samenwerking tussen Jobpunt Vlaanderen en haar vennoten worden geregeld in een beheersreglement dat werd goedgekeurd door de Vlaamse regering en werd meegedeeld aan het Vlaams Parlement. Precies omwille van het feit dat de relatie tussen Jobpunt Vlaanderen en haar vennoten op reglementaire en niet op contractuele basis wordt geregeld kan een vennoot gebruik maken van de aangeboden diensten zonder hiervoor een marktverkenning te doen. Jobpunt Vlaanderen zelf respecteert wel de wetgeving overheidsopdrachten.

De coöperatieve vennootschap laat toe dat vennoten gemakkelijk kunnen toetreden of uittreden. Er bestaat ook geen hiërarchie of afhankelijkheid tussen de verschillende bestuursniveaus. De autonomie van de lokale besturen wordt in dit model maximaal gerespecteerd. Meestal is het aangewezen om de mogelijke samenwerking met Jobpunt Vlaanderen in het personeelsstatuut te verankeren. Dit impliceert echter niet dat men voor alles moet samenwerken met Jobpunt Vlaanderen. In dit model is er voor gekozen dat elk bestuur vrij blijft om uitdrukkelijk te kiezen voor welke dienstverlening men al dan niet een beroep wil doen op de diensten van Jobpunt Vlaanderen. Jobpunt Vlaanderen houdt bij elke procedure die zij voorstelt maximaal rekening met de reglementaire basis die in de verschillende bestuursniveaus wordt voorgeschreven. Belangrijk om weten is ook dat de eindbeslissing steeds door het bestuur zelf wordt genomen. Jobpunt Vlaanderen voert m.a.w. de procedure uit in opdracht van het bestuur maar de eindbeslissing wordt genomen door het bestuur zelf.



Besturen die samenwerken met Jobpunt Vlaanderen.*

(* mei 2007)

□ Vlaamse overheid (Vlaamse Gemeenschap/Vlaams Gewest):

- alle departementen
- alle intern verzelfstandigde agentschappen zonder rechtspersoonlijkheid:

- Interne Audit van de Vlaamse Administratie
- Studiedienst van de Vlaamse Regering
- Agentschap voor Binnenlands Bestuur
- Agentschap voor Facilitair Management
- Agentschap voor Overheidspersoneel
- Centrale Accounting
- Vlaamse Belastingdienst
- Vlaams Agentschap voor Internationale Samenwerking
- Agentschap Economie
- Agentschap voor Onderwijscommunicatie
- Agentschap voor Onderwijsdiensten
- Onderwijsdienstencentrum voor Hoger Onderwijs en Volwassenenonderwijs
- Agentschap Inspectie Welzijn, Volksgezondheid en Gezin
- Agentschap Jongerenwelzijn
- Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid
- Kunsten en Erfgoed

- Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen
- Vlaams Subsidieagentschap voor Werk en Sociale Economie
- Agentschap voor Landbouw en Visserij
- Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek
- Agentschap Natuur en Bos
- Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek
- Vlaams Energieagentschap
- Agentschap Infrastructuur
- Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust
- Agentschap Inspectie Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed
- Agentschap Ruimtelijke Ordening - Onroerend Erfgoed Vlaanderen
- Agentschap Wonen Vlaanderen
- Vlaams Instituut voor het Onroerend Erfgoed
- ...

- **agentschappen met rechtspersoonlijkheid:**

- **intern verzelfstandigde agentschappen:**

- Toerisme Vlaanderen
 - Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek
 - Instituut voor Innovatie door Wetenschap en Technologie
 - Vlaams Agentschap Ondernemen
 - Agentschap voor Infrastructuur in het Onderwijs
 - Kind en Gezin
 - Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap



- Agentschap voor de Bevordering van de Lichamelijke Ontwikkeling, de Sport en de Openluchtrecreatie
- Vlaamse Milieu Maatschappij
- Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij
- ...

- **extern verzelfstandigde agentschappen:**

- Agentschap voor Geografische Informatie Vlaanderen
- Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen (Flanders Investment & Trade)
- Participatiemaatschappij Vlaanderen nv
- Limburgse Reconversie maatschappij
- Openbaar Psychiatrisch Zorgcentrum Geel
- Openbaar Psychiatrisch Zorgcentrum Rekem
- Vlaamse Regulator voor de Media
- Vlaams Agentschap voor Ondernemersvorming (SYNTRA Vlaanderen)
- VDAB (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding)
- Vlaamse Landmaatschappij
- Vlaamse Regulering instantie voor de Elektriciteits- en Gasmarkt
- nv De Scheepvaart
- De Lijn
- Waterwegen en Zeekanaal NV
- Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen
- ...

- **de strategische adviesraden:**

- Vlaamse Onderwijsraad
- Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen
- MiNa-raad
- ...

- **andere:**

- VRT (Vlaamse Radio- en Televisieomroep)
- Gemeenschapsonderwijs
- Universitair Ziekenhuis Gent
- ...

□ **Vlaams Parlement**

□ **provincies:**

- Vlaams-Brabant
- Limburg
- ...

□ **steden en gemeenten:**

Antwerpen, Asse, Assenede, Bierbeek, Bilzen, Bonheiden, Boom, Boortmeerbeek, Bornem, Dendermonde, Evergem, Geel, Gent, Halle, Herent, Kalmthout, Kapellen, Kraainem, Lebbeke, Leuven, Lovendegem, Mechelen, Merelbeke, Mortsel, Nevele, Ninove, Olen, Oostende, Oosterzele, Puurs, Tremelo, Turnhout, Vilvoorde, Wichelen, Zele, Zingem, Zwijndrecht, ...



❑ OCMW's:

Antwerpen, Bierbeek, Bornem, Brugge, Gent, Hoeilaart, Holsbeek, Huldenberg, Kontich, Kraainem, Leuven, Mechelen, Mortsel, Ninove, Puurs, Sint-Niklaas, ...

❑ VVSG (Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten)

❑ intercommunales:

- TMVW (Tussengemeentelijke Maatschappij der Vlaanderen voor Watervoorziening)
- IVAGO (Intercommunale Vereniging voor Afvalbeheer in Gent en Omstreken)
- IGMO (Intergemeentelijke vereniging voor ontwikkeling van Gewest Mechelen en Omgeving)
- IVIO (Intergemeentelijke Vereniging voor duurzaam milieubeheer voor Izegem en Ommeland)
- IVCIE (Interregionale Verpakkingscommissie)
- Interelectra
- IVAREM (Intergemeentelijke Vereniging voor Duurzaam Afvalbeheer Regio Mechelen)
- iN.Di
- Interleuven
- IGS Hofheide
- Afvalmaatschappij Limburg
- ...

❑ diversen (overheidsbedrijven, ...):

- Havenbedrijf Gent
- Promotie Binnenvaart Vlaanderen
- Havenbedrijf Antwerpen
- Beheersmaatschappij Antwerpen Mobiel
- Vlaamse Maatschappij voor Watervoorziening

- AG Stadsontwikkelingsbedrijf Gent
- Vlaams Centrum voor Amateurkunsten
- Projectvereniging Regionaal Stedelijk Gebied Turnhout
- AZ Jan Palfijn Gent
- Provinciale Hogeschool Limburg
- Kunstenloket vzw
- AGS Leuven
- Economisch Studiebureau Antwerpen
- Cultuur Lokaal
- CultuurNet Vlaanderen
- Universiteit Gent
- Hogeschool Sint-Lukas
- De Brakke Grond, Vlaams Cultuurhuis
- Agentschap Europees Sociaal Fonds
- Vlaams Instituut voor de Logistiek
- I-City vzw
- Erkende Regionale Samenwerkingsverbanden Limburg
- Congres & Erfgoedcentrum Lamot
- Politiezone Vilvoorde
- AG Sport Actief Mechelen
- Werk en Economie vzw
- Xios Hogeschool Limburg
- CIPAL
- Vlaams Instituut voor de Mobiliteit
- Ondersteunend Centrum van het Agentschap voor Natuur en Bos
- ...



Raad van bestuur Jobpunt Vlaanderen

namens de A-aandeelhouders

voorzitter

Pieter Jans

bestuursleden

Karen Braeckmans
Frans Cornelis
Mireille Deziron
Johan Ide
Joris Sels
Kaat Leus
Gilbert Van Laethem

namens de B-aandeelhouders

Erik Portugaels
Koen Vancraeynest
Paul Teerlinck
Katlijn Perneel
Mark Suykens



job.
jobpunt **Vlaanderen**

