

**Onderwijsgroep Vorming & Welzijn
Studiegebied Sociaal-Agogisch Werk**

HR-beleid op maat

**De opmaak van een rekruterings –en selectiepakket,
een ontwikkelingstraject en de optimalisatie van de
communicatiekanalen voor de functie
dossierbeheerder personeel.**



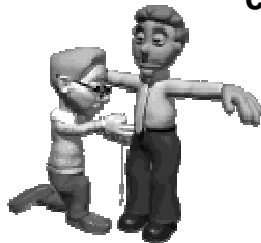
Eindwerk aangeboden door
Annemie Wullems
tot het behalen van de graad van
Graduaat Sociaal Werk
Afstudeerrichting : Personeelswerk



**Onderwijsgroep Vorming & Welzijn
Studiegebied Sociaal-Agogisch Werk**

HR-beleid op maat

**De opmaak van een rekruterings –en selectiepakket,
een ontwikkelingstraject en de optimalisatie van de
communicatiekanalen voor de functie
dossierbeheerder personeel.**



Eindwerk aangeboden door
Annemie Wullems
tot het behalen van de graad van
Graduaat Sociaal Werk
Afstudeerrichting : Personeelswerk

VOORWOORD

Een eindwerk schrijven, dat is het lot van vele laatstejaarsstudenten. Als studente in het derde jaar personeelswerk, ontsnapte ik evenmin aan deze boeiende, maar niet eenvoudige opdracht. Gelukkig kon ik bij de realisatie van mijn eindwerk rekenen op de medewerking en ondersteuning van vele anderen, aan wie ik deze dankbetuigingen richt.

Mijn oprechte dank aan:

Rita Steyaert, mijn stagementor. Rita is enthousiaste HRM-consultant, met verregaande expertise op vlak van competentie management en begeleidster van het project 'HR-beleid naar cel personeel', waaraan ik meewerkte in het kader van dit eindwerk. Ze introduceerde me in het reilen en zeilen van het HRM-gebeuren binnen Kind en Gezin (K&G), ondersteunde en begeleidde me doorheen mijn stage en de realisatie van dit eindwerk. Ik kon steeds bij haar terecht met vragen, bij problemen en gewoon voor een gezellige babbel. Haar steun en toeverlaat waren goud waard.

Channe Haine, mijn supervisor. Channe is praktijklector aan de Europese Hogeschool Brussel in mijn opleiding sociaal werk – optie personeelswerk. Ze begeleidde me doorheen de stage en de realisatie van dit eindwerk.

Koen Vanheule, opdrachthouder cel HRM. Koen heeft de leiding over de cel HRM, waarvan ik deel uitmaakte tijdens mijn stage en de uitwerking van dit eindwerk. Hij gaf me de kans mijn derdejaarsstage en een eindwerk te doen binnen K&G. Hij kwam op het idee een eindwerk te maken rond het project 'HR-beleid naar cel personeel' en werkte zelf ook mee aan dit project.

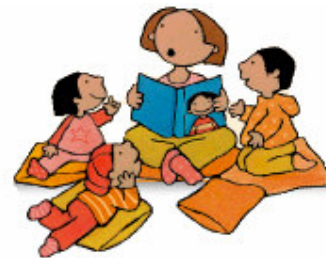
Ilse De Schamphelaire, Marie-France Lenaers, Wilfried Wielandts, Inge Buteneers en Pascale Mijten, de projectleidster en de overige groepsleden van het project 'HR-beleid naar cel personeel'. Ilse en Marie-France zijn provinciale stafmedewerker HR, respectievelijk te Vlaams-Brabant en Limburg. Wilfried en Inge zijn leden van de cel HRM en Pascale is een medewerkster van de K&G-Academie. Ze waren bereid me te laten deelnemen aan het project en boden me zo vele leerkanalen op verschillende HRM-domeinen. Ze zorgden er mede voor dat het project in goede banen werd geleid en ondersteunden me bij de uitvoering van het project.

Alle dossierbeheerders personeel, alle provinciale stafmedewerkers HR en de centrale coach dossierbeheer, de medewerkers en lijnverantwoordelijken van de cellen personeel. De dossierbeheerders personeel verzorgen alle personeelsadministratie binnen K&G. Ze vormden de spilfiguren in het project 'HR-beleid naar cel personeel'. De bereidwillige medewerking van de dossierbeheerders, de provinciale stafmedewerkers HR en de centrale coach DB aan mijn interviews, feedbackronde, ... maakte de realisatie, optimalisatie en goedkeuring van mijn taken binnen het project mogelijk.

Alle consultants en medewerkers van de cel HRM. Ze zorgden voor een open en aangename sfeer en boden ondersteuning en tal van leerkansen tijdens mijn stage en eindwerk. Dankzij hen ging dagelijks met veel plezier en vol van leergierigheid naar het 'werk'.

Lut Schoonjans, mijn moeder. Ze was mijn persoonlijke revisor voor dit eindwerk. Daarnaast bood ze me morele steun en moedigde ze me steeds aan door te zetten.

Koen Michiels, mijn vriend. Hij stelde verschillende keren zijn laptop ter beschikking op drukke schrijfmomenten. Mijn broer en ik hadden vaak tegelijkertijd de computer nodig voor het schrijven van een eindwerk. Dankzij Koen konden we allebei doorwerken, wat me vele vroege of nachtelijke uurtjes schrijfarbeid bespaarde. Net als mijn moeder betekende hij een enorme steun en was hij mijn supporter op de eerste rij.



INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	8
DEEL I – KIND EN GEZIN	12
1. De historiek	13
2. De missie, waarden en kerntaak	14
3. De organisatiestructuur	15
3.1. Bestuursorganen	16
3.2. Beleidsafdelingen	16
3.3. Bestuurlijke afdelingen	16
3.4. Autonome diensten	17
3.5. Provinciale afdelingen	17
4. Het personeelsbestand	18
5. Het Human Resources Management binnen Kind en Gezin	19
5.1. De cel HRM	20
5.2. De provinciale stafmedewerkers HR	21
5.3. De cellen dossierbeheer personeel	22
DEEL II – HR-BELEID OP MAAT VAN DE DOSSIERBEHEERDER	23
1. De geboorte van het project ‘HR-beleid naar cel personeel’	24
1.1. Het begrip ‘interne audit’	24
1.2. De interne audit ‘salarisadministratie en dossierbeheer personeel’	25
1.3. Korte voorstelling van het project	26
2. Het nieuwe functieprofiel ‘to be’	30
2.1. De opmaak	30
2.2. Bespreking van het functieprofiel	31
2.3. De communicatie over het nieuwe functieprofiel	32
3. Een uniform rekruterings- en selectiebeleid	33
3.1. Rekrutering en selectie: betekenis	33

3.2. Het rekruterings- en selectiepakket	34
3.3. Opvolging en persoonlijke reflectie	39
4. Een vernieuwd evaluatie- en planningssjabloon	41
4.1. Het evaluatiesjabloon	41
4.2. Het planningssjabloon	41
5. Het ontwikkelingstraject	42
5.1. Literatuurstudie	43
5.2. Het ontwikkelingspakket	49
5.3. Opvolging en persoonlijke reflectie	54
6. Een voorstel tot optimalisering van de communicatiekanalen	55
6.1. Literatuurstudie	56
6.2. Inventarisatie, evaluatie en optimalisatie	62
6.3. Opvolging en persoonlijke reflectie	67
7. Een afsprakenkader voor de tijdelijke vervanging	68
7.1. Het afsprakenkader	69
8. Een aanzet tot een geobjectiverde personeelsbehoefte-raming	70
 BESLUIT	 71
 BRONNENLIJST	 73
 BIJLAGEN	 75

INLEIDING

Als personeelswerkster in spe schreef ik dit een eindwerk over een HR-gerelateerd onderwerp voor het behalen van het diploma graduaat sociaal werk, afstudeerrichting personeelswerk. Mijn deelname aan het project 'HR-beleid naar cel personeel' binnen Kind en Gezin (K&G) vormde de basis voor dit eindwerk. De keuze voor het onderwerp werd enerzijds bepaald door de behoeften van de organisatie K&G, waar ik van 7 februari tot 10 juni werkte als stagiaire, anderzijds door mijn persoonlijke interesse.

Deze inleiding bevat in een notendop het ontstaan en de voorstelling van het project, mijn werkwijze en de opbouw van dit eindwerk.

1. Het eindwerkproject

Het project 'HR-beleid naar cel personeel' werd opgestart naar aanleiding van de bevindingen en aanbevelingen van de interne audit 'salarisadministratie en dossierbeheer personeel', die in 2004 binnen K&G plaatsvond.

In het project werd het HR-beleid omtrent de functie 'dossierbeheerder personeel' verder uitgewerkt. In alle provinciale afdelingen en het hoofdbestuur van K&G verzorgt een team dossierbeheerders personeel (een cel personeel) alle personeelsadministratie. Er werken binnen K&G 19 dossierbeheerders aan een deeltijds of voltijds regime.

De belangrijkste doelstelling van het project is de uitbouw van een ontwikkelingstraject. Uit de audit 'salarisadministratie en dossierbeheer personeel' bleek immers dat er aan de opleiding van dossierbeheerders personeel in het veld onvoldoende aandacht werd besteed.

Om een goed opleidingstraject te kunnen uitstippelen, was het nodig een goed zicht te krijgen op de functie DB¹, alsook de vereiste competenties hiermee gepaard gaand te bepalen. Deze informatie bevindt zich in het functieprofiel van de dossierbeheerder. Dat functieprofiel was echter toe aan een actualisatie omdat de audit onduidelijkheden vaststelde inzake de taken en verantwoordelijkheden van de DB en het profiel verouderd en weinig concreet was. De opmaak van het functieprofiel vormde zodoende de eerste subtaak in het project.

Het functieprofiel wordt onder meer gebruikt in selectie- en evaluatiegesprekken. Bijgevolg vormden een vernieuwde en uniforme aanpak van de rekrutering en selectie van een nieuwe

¹ DB is de afkorting voor dossierbeheerder personeel. Ik gebruik deze afkorting regelmatig in mijn eindwerk.

DB en het aanpassen van het evaluatie- en planningsjabloon eveneens enkele subtaken van het project.

De projectgroep werkte ook rond het optimaliseren van de communicatiekanalen die momenteel ter beschikking staan van de DB omdat er hieromtrent heel wat inefficiëntie werd vastgesteld. Tenslotte werd een aanzet van personeelsbehoefteframing gedaan en werd een afsprakenkader uitgewerkt voor de tijdelijke vervanging van afwezige DB of provinciale stafmedewerkers HR (de leidinggevendenden van de personeelscellen).

Deze subtaken dienden gerealiseerd te worden tussen 31 januari en 30 juni 2005. De implementatie is gepland tegen 30 september 2005.

Het project wordt geleid door de provinciale stafmedewerkster HR van Vlaams-Brabant. Zij kreeg op haar beurt een projectbegeleidster toegewezen, een consultant HRM die tevens mijn stagementor is. De overige projectleden hebben elk een link met het project.

Op ingeven van de opdrachthouder van de cel HRM, stelde mijn stagementor een deelname aan het project 'HR-beleid naar cel personeel' voor in het kader van mijn eindwerk.

Gezien het tijdstip van mijn stage² en de relevantie van de subtaken, zou mijn medewerking – en dus mijn eindwerk - hoofdzakelijk betrekking hebben op **de aanpak van het rekruterings- en selectiebeleid, het uitstippelen van een ontwikkelingstraject en de optimalisatie van de communicatiekanalen die ter beschikking staan van de dossierbeheerders personeel.**

Ik aanvaardde dit aanbod met open armen. Zo kreeg ik de mogelijkheid me te begeven in de wereld van de dossierbeheerders personeel, het uitwerken van een HR-beleid en projectwerking binnen Kind en Gezin. Wat me bijzonder aantrok was de unieke kans te werken binnen en bij te leren over meerdere HR-domeinen, zoals het management van instroom, het competentie management, enzovoort. Bovendien kon ik tijdens de uitvoering van het project uitgebreid kennismaken met de functie van de dossierbeheerder personeel, een functie waarin veel personeelswerkers terechtkomen.

Om deze opdrachten in een breder perspectief te plaatsen, behandel ik in mijn eindwerk ook de volgende zaken:

- Het eindwerk wordt gemaakt binnen de cel HRM van de organisatie K&G: een voorstelling van deze organisatie, met extra aandacht voor het HRM-gebeuren.

² Toen ik met mijn stage begon was het nieuwe functieprofiel reeds af.

- Het project ontstond ten gevolge van de interne audit ‘salarisadministratie en dossierbeheer personeel’: de betekenis van interne audit, het ontstaan en de gevolgggeving aan de audit ‘salarisadministratie en dossierbeheer personeel’.
- De realisatie van mijn eindwerk situeert zich in de deelname aan het project ‘HR kader naar cel personeel’: een overzicht van de projectfasering en een voorstelling van de projectgroep.
- Mijn bijdragen aan het project lagen vooral op vlak van rekrutering, selectie, ontwikkeling en interne communicatie. Niettemin bespreek ik bondig de overige projectfasen: het nieuwe functieprofiel, het evaluatie-instrumentarium, het afsprakenkader voor tijdelijke vervanging en een aanzet tot personeelsbehoefteframing.

2. Mijn werkwijze

Om de organisatie Kind en Gezin, haar HRM-gebeuren en gevoerde audit te beschrijven, verzamelde ik informatie binnen K&G en de Vlaamse Overheid (o.a. gesprekken met de betrokken medewerkers, het jaarverslag, het decreet ter oprichting van het intern verzelfstandigd agentschap K&G en het vademecum van de VOI K&G, de websites van K&G en de Vlaamse Overheid, de interne nota over de cel HRM en het voorlopig auditrapport).

Door gesprekken met de projectleidster en de projectbegeleidster en mijn ervaringen kon ik een overzicht van de projectfasering en een voorstelling van de projectgroep bieden.

Medewerking aan of bestudering van de resultaten van de projectfasen, het gebruikte materiaal en de raadpleging van de uitvoerende projectleden maakten me wegwijs in de realisatie van de projecttaken waaraan ik in beperkte mate aan meewerkte.

De aanpak van het rekruterings- en selectiebeleid, de uitstippeling van het ontwikkelingstraject en de evaluatie en het formuleren van voorstellen tot optimalisatie van de communicatiekanalen deed ik zelf. Alvorens ik startte met de uitwerking, bereidde ik me voor door literatuurstudie, gesprekken met betrokken medewerkers en bestudering van het bestaande materiaal. De startschot voor de uitwerking werd altijd gegeven in een overlegmoment met de projectgroep. Tijdens de uitwerking, die daarna volgde, streefde ik naar voortdurende verbetering door kritische zelfreflectie en besprekingen met de projectgroep, de dossierbeheerders, hun lijnverantwoordelijken en enkele leden van de cel HRM. De realisatie en de resultaten van de projectfasen beschrijf ik in dit eindwerk.

3. Opbouw van dit eindwerk

Het eindwerk bestaat uit twee delen.

In het eerste deel stel ik de organisatie Kind en Gezin voor. Kind en Gezin is een Vlaamse Openbare Instelling met ongeveer 1400 personeelsleden. Haar missie is “samen met haar partners, voor elk kind, waar en hoe het ook geboren is of opgroeit, zoveel mogelijk kansen creëren”. Om deze missie te vervullen is Kind en Gezin actief op twee beleidsdomeinen, preventieve gezinsondersteuning (met onder meer de consultatiebureaus voor het jonge kind, maar ook kinderrechten, adoptie en kindermishandeling) en kinderopvang (opvang voor kinderen van 0 tot 12 jaar).

Als studente personeelswerk besteed ik in dit deel extra aandacht aan het HRM-gebeuren binnen K&G.

Het tweede deel handelt over het project ‘HR-beleid naar cel personeel’. Dat deel start met de begripsomschrijving van ‘interne audit’, de voorstelling van de audit ‘salarisadministratie en dossierbeheer personeel’ en van het project. Vervolgens komen alle projectfasen chronologisch aan bod. Mijn projecttaken lagen vooral bij rekrutering en selectie, ontwikkeling en interne communicatie. Die projectfasen bespreek ik daarom meer uitgebreid en ik voerde hierover een bondige literatuurstudie.

Deze delen worden gevolgd door een besluit, waarin ik terugblik op het eindwerk.

De realisatie van dit eindwerk vroeg veel inspanning en werk, maar was bovenal een leerrijke, boeiende en zelfs leuke ervaring.

Veel leesplezier!

Annemie Wullems



Deel I Kind en Gezin

In deel I leest u volgende informatie over Kind en Gezin, waar ik vier maanden werkte als stagiaire binnen de cel HRM en het eindwerkproject realiseerde:

1. De historiek
2. De missie, waarden en kerntaak
3. De organisatiestructuur
4. Het personeelsbestand
5. Het Human Resources Management binnen K&G

1. HISTORIEK³

Kind en Gezin is een Vlaamse openbare instelling die de opdracht heeft om de zorg voor en het welzijn van het jonge kind in Vlaanderen te behartigen. Ze kreeg deze opdracht toegewezen nadat het Nationaal Werk voor Kinderwelzijn (N.W.K.) werd afgeschaft door de staatshervorming.

Het N.W.K. had vanaf 1919 de Belgische kinderzorg in handen. Door de oprichting van het N.W.K. wenste de overheid de diverse plaatselijke initiatieven die op het vlak van de preventieve gezondheidszorg waren ontstaan, in een wettelijk kader te plaatsen. Daarbij wou men vooral, naast individuele steunverlening, het beleid uittekenen en een taak opnemen met betrekking tot de gezondheidsvoorlichting en -opvoeding gericht op de hele bevolking.

Door de staatshervorming van 1980 werd, in het kader van de overheveling van nationale bevoegdheden naar de Gemeenschappen, het beleid inzake kinderzorg toevertrouwd aan de Gemeenschappen en werd het N.W.K. afgeschaft. K&G nam de opdracht van het N.W.K. over. Het decreet van 29 mei 1984 houdende de oprichting van de instelling K&G vormde de wettelijke basis. In 1987 volgde de effectieve oprichting van de Vlaamse Openbare Instelling Kind en Gezin. Sindsdien kennen alle jonge ouders in Vlaanderen het 'kinderheil' als K&G, hét steunpunt voor objectieve en neutrale informatie over alles wat met jonge kinderen te maken heeft en voor dienstverlening aan het jonge kind en zijn omgeving.

K&G zal geen Vlaamse Openbare Instelling (VOI) blijven. Op 21 april 2004 verscheen een decreet waarbij het Intern Verzelfstandigd Agentschap met rechtspersoonlijkheid Kind en Gezin werd opgericht.⁴ Het decreet is een uitvloeisel van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid waardoor de organisatie van de Vlaamse Administratie en de VOI's werd hertekend. Kind en Gezin zal als intern verzelfstandigd agentschap (IVA) met rechtspersoonlijkheid deel uitmaken van de overheidsdiensten en rechtstreeks afhankelijk zijn van de Minister, momenteel Inge Vervotte.

³ *Internet*. (<http://www.kindengezin.be/>)

Vademecum VOL. *Internet*. 22 december 2004.

(http://personeel.vlaanderen.be/statuten/Vademecum_VOI/KindenGezin/KindenGezin.htm)

Beter Bestuurlijk Beleid. Nieuwe structuur. *Internet*. (www2.vlaanderen.be)

⁴ Het ligt niet vast wanneer het IVA Kind en Gezin effectief opgericht zal worden.

2. MISSIE, WAARDEN EN KERNTAAK⁵

Kind en Gezin heeft als **missie** “samen met haar partners, voor elk kind, waar en hoe het ook geboren is of opgroeit, zoveel mogelijk kansen creëren”.

Bij het uitvoeren van haar missie, stelt K&G de twee **waarden** centraal: respect voor diversiteit en respect voor de rechten van het kind. K&G verwacht van haar medewerkers:

- Respect voor diversiteit: bewust rekening houden met de diversiteit van hun klanten en collega's, ongeacht hun leeftijd, geslacht, afkomst, geaardheid, levensvisie, levensstandaard, gezondheidstoestand en scholingsniveau, omdat K&G gelooft in de kwaliteiten van elkeen.
- Respect voor de rechten van het kind: kinderen als volwaardige personen beschouwen, hoe klein en onmondig ook.

De missie van K&G is vertaald in een **kerntaak**, namelijk de regie van de kinderopvang en de organisatie van de preventieve gezinsondersteuning.

- Preventieve gezinsondersteuning (PGO)

De doelstelling van de PGO is preventief en ondersteunend optreden met het oog op een volwaardige ontplooiing van het kind en het voorkomen van ernstige problemen. Om dat te realiseren omvat de PGO preventiediensten en hulpverlening in specifieke situaties.

De preventiediensten zijn de info-avonden ‘Kind op komst’, de prenatale consultatiebureaus, de bezoeken aan bevallen vrouwen in kraamklinieken, gezinsbezoeken, de INLOOP-teams in kansarme buurten en de regiohuizen.

De hulpverlening in specifieke situaties betreft de professionele begeleiding in lastige tijden, de melding van kindermishandeling en de adoptie van een kindje.

K&G richt zich hierbij in de eerste plaats tot aanstaande ouders en gezinnen met kinderen tot drie jaar.

- Kinderopvang

K&G organiseert zelf geen opvang, maar registreert, controleert en ondersteunt verschillende opvanginitiatieven in Vlaanderen en Brussel. Velen ervan worden door K&G gesubsidieerd. Bij dit alles staat het belang van het kind en zijn gezin altijd centraal.

⁵ GATZ, S., *Ontwerp van decreet tot oprichting van het intern verzelfstandigd agentschap met rechtspersoonlijkheid Kind en Gezin*. Brussel, Commissie voor Institutionele en Bestuurlijke Hervorming en Ambtenarenzaken, 2004.

Internet. (<http://www.kindengezin.be/>)

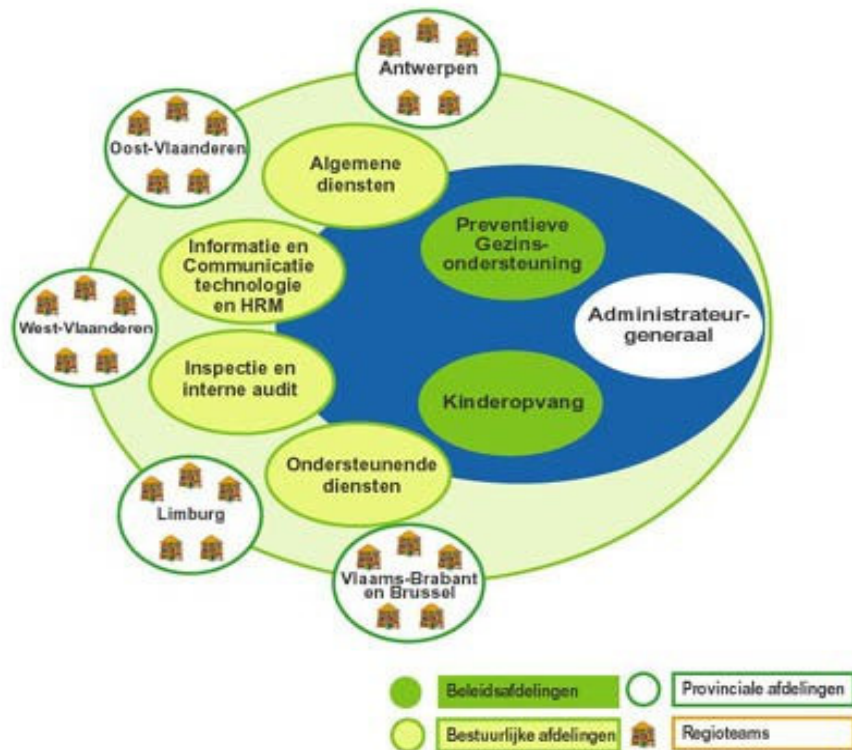
VANDEBERGHE, L., Voorwoord. In: *Functieprofiel*, p. 2.

Aangezien het in dit eindwerk vooral over de dossierbeheerders personeel gaat, beperkte ik bovenstaande uitleg. Wie meer wil weten over deze activiteiten van K&G, kan de website (www.kindengezin.be) raadplegen.

3. ORGANISATIESTRUCTUUR⁶

K&G is een organisatie met een vooruitstrevend en dynamisch beleid. Ze koos er bewust voor een niet-bureaucratische instelling te zijn. Dat is zichtbaar in de regelmatig wijzigende organisatiestructuur en in de samenwerkingsverbanden over de structuren heen. Daardoor krijgen kennis en expertise meer aandacht en creëert men ruimte voor nieuwe ideeën. Er heerst dan ook een jonge, collegiale en constructieve sfeer binnen de instelling.

Het organogram van K&G ziet u op de onderstaande figuur.



⁶ Internet. (<http://www.kindengezin.be/>)
Vademecum Vlaamse Openbare Instelling. Wetgeving en reglementering m.b.t. het personeel. K&G. Brussel, Administratie ambtenarenzaken, departement Algemene Zaken en Financiën, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2002. (naslagwerk)

Ik geef hieronder een beknopte beschrijving van de verschillende structuren binnen K&G. De bestuursorganen, de beleidsafdelingen en de bestuurlijke afdelingen zijn gevestigd in de hoofdzetel te Brussel (de centrale administratie). De provinciale afdelingen met hun regioteams bevinden zich verspreid over de provincies.

3.1 Bestuursorganen

De bestuursorganen zijn de Raad van bestuur, het Bureau, het Directiecomité, de Directieraad, het Comité provinciale afdelingshoofden en het Medisch college. De administrateur-generaal staat aan het hoofd van K&G.

3.2 Beleidsafdelingen

K&G is actief op twee beleidsdomeinen die overeenstemmen met de kerntaak, nl. preventieve gezinsondersteuning en kinderopvang.

3.3 Bestuurlijke afdelingen

3.3.1 Algemene diensten

Deze afdeling ondersteunt het beleid ter bevordering van het overleg en de beslissingsstructuur van K&G en staat ten dienste van de organisatie in zijn geheel.

Een onderdeel van deze afdeling is de K&G-Academie, ze operationaliseert het vormingsbeleid in de organisatie. Ze verzorgt de vorming, training en opleiding (VTO) van de medewerkers en de organisatie in haar geheel en speelt een belangrijke rol bij de introductie van nieuwe medewerkers. Bij het uitbouwen van een ontwikkelingstraject voor dossierbeheerders personeel werkte ik samen met deze Academie.

3.3.2 Informatie- en communicatietechnologie en Human Resources Management (ICT en HRM)

ICT staat in voor de communicatie van een grote hoeveelheid informatie in de organisatie, gebruik makend van diverse technologieën.

De cel HRM, waarover straks meer, ontwikkelt het “corporate” personeelsbeleid, rapporteert hierover en stuurt de gedecentraliseerde personeelsfunctie functioneel aan.

3.3.3 Ondersteunende diensten

Deze afdeling regelt de financiële, logistieke en organisatiegebonden aangelegenheden.

3.4 Autonome diensten

Een aantal diensten binnen K&G kent een autonome werking:

3.4.1 Inspectie en audit

De opdracht van deze afdeling bestaat uit twee delen:

- Inspectie: Inspectie en kwaliteitsbewaking van alle opvanginitiatieven die erkend zijn door, onder toezicht staan van of zich enkel melden bij K&G. De Inspectiedienst ziet toe op de kwaliteit van de hulp- en/of dienstverlening in die opvanginitiatieven en stimuleert ze tot kwaliteitsverbetering, zodat de kinderen maximale ontwikkelingskansen krijgen.
- Audit: Advies verlenen rond interne controle en het uitvoeren van interne audits over de dienstverlenings- en ondersteunende processen van K&G. De interne audit van de salarisadministratie gaf aanleiding tot de opstart van het project ‘HR-beleid naar cel personeel’, waarbij men tegemoet wil komen aan enkele auditbevindingen en -aanbevelingen.

3.4.2 Sociale dienst

De sociale dienst voor de medewerkers van K&G heeft een uitgebreid dienstenaanbod en takenpakket. Deze neemt een signaalfunctie op en vervult een aantal sociale taken namens de werkgever.

3.4.3 Dienst preventie en welzijn op het werk

Deze dienst heeft als doelstelling het creëren van optimale arbeidsomstandigheden (zowel fysisch als psychisch). De dienst tracht problemen te voorkomen of te detecteren in een vroeg stadium.

3.5 Provinciale afdelingen

3.5.1 Provinciale afdelingen

In elke Vlaamse provinciehoofdstad is er een provinciale afdeling geleid door de provinciale afdelingshoofden. Op de provinciale afdelingen werkt ondersteunend personeel. Elke provincie is verdeeld in enkele regio's.

3.5.2 Regioteams

In de 61 regio's is een regiohuis met een regioteam. De regiohuizen vormen de draaischijf van de regionale dienstverlening van K&G. Ze zijn de uitvalsbasis waar de regioverpleegkundigen, ervaringsdeskundigen in de armoede en interculturele bemiddelaars hun activiteiten coördineren. Aan het hoofd van elk team staat de teamverantwoordelijke. Sommige regioteams functioneren als zelfsturende teams om beter in te kunnen spelen op de snel veranderende omgeving.

3.5.3 Consultatiebureaus

Op 338 plaatsen in Vlaanderen (ongeveer 5 per regio) zijn consultatiebureaus van K&G met een team van deskundigen die medische en verpleegkundige consulten verzorgen.

4. PERSONEELSBESTAND⁷

In de centrale administratie en de provinciale afdelingen stelt K&G ongeveer 1400 personeelsleden tewerk. De onderstaande tabel geeft een overzicht van de personeelsbezetting in december 2004, onderverdeeld volgens afdeling.

	Voltijds equivalenten (VTE)	Aantal personeelsleden
Provinciale afdelingen	752,7	1049
Dienstverlenende functies	611	872
Ondersteunende functies	141,7	177
Centrale administratie	332,1	396
Beleidsafdelingen	105,5	128
Bestuurlijke afdelingen	184	221
Inspectie	42,6	47
Totaal	1044	1412

Het verschil tussen het aantal VTE's en het aantal personeelsleden wijst op een groot aantal deeltijds werkenden. K&G staat immers open voor een optimale combinatie werk-gezin.

De dienstverlenende functies (vooral de regioverpleegkundigen) vormen de grootste groep medewerkers.

⁷ *Jaarverslag 2004. Kind en Gezin*. Brussel, V.U. Lieven Vandenberghe, 2005. (rapport)
SMITS, C., *Evolutie KG HR. Personeelsbezetting Kind en Gezin 2000 – 2005*. Brussel, K&G, februari 2005. (computerbestand)

Bij overheidinstellingen werken zowel statutairen als contractuelen. Binnen K&G werken iets meer statutairen (593,6 VTE in 2004) dan contractuelen (484,9 VTE in 2004).

De medewerkers worden, zoals in de hele overheidssector, onderverdeeld in de niveaus A, B, C en D. Niveau A is het hoogste niveau (niveau van een master), niveau D is het laagste niveau (niveau van lager secundair onderwijs). Tussenin komen niveau B (bachelor) en niveau C (hoger secundair onderwijs). Door deel te nemen aan examens kan men groeien in niveau. De personeelsleden met niveau B vormen de grootste groep.

Het personeelsbestand is overwegend vrouwelijk samengesteld (91,3% van het totale aantal personeelsleden). Wat opvalt is dat een grootste aandeel mannen werken in niveau A, dit is bij vrouwen niet het geval.

De meeste personeelsleden zijn tussen de 30 en 49 jaar.

In 2004 gaf K&G haar personeelsleden ruime mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen. 75,8% van de personeelsleden namen deel aan een of ander formeel opleidingsinitiatief.

5. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT⁸

Kind en Gezin opteerde voor een integraal HRM-beleid. De HR-functie binnen K&G is als volgt georganiseerd:

- De cel HRM in het centrale bestuur te Brussel (onderdeel van de afdeling ICT en HRM)
- De provinciale stafmedewerkers HR (afgekort PSM HR)
- De zes cellen dossierbeheer personeel

Deze structuur is gebaseerd op *drie principes*:

- Een integrale aanpak van de personeelsmateries zoals werving & selectie, personeelsbeheer, evaluatie, vorming en ontwikkeling en competentie management.
- Klantgerichtheid: de dossierbeheerders staan als team klaar voor de individuele personeelsleden. De cel HRM staat in eerste lijn ten dienste van de dossierbeheerders, de lijn en de PSM HR. In tweede lijn staat ze ten dienste van het personeel.
- Een kwaliteitsvolle dienstverlening.

In de onderstaande puntjes vertel ik meer over de cel HRM, de provinciale stafmedewerkers HR en de cellen dossierbeheer personeel.

⁸ VANHEULE, K., *Cel HRM*. Brussel, K&G, 23 september 2004. (interne nota)
Voorlopig auditrapport personeelsadministratie. Brussel, K&G, 2004. (rapport)

5.1 De cel HRM

In deze cel werken HR-medewerkers (niveau B) en -consultants (niveau A) samen onder leiding van de opdrachthouder HRM. De cel HRM ontwikkelt het “corporate” personeelsbeleid, rapporteert hierover en stuurt de gedecentraliseerde personeelsfunctie functioneel aan. De taak van de cel bestaat uit het ontwikkelen, aanreiken en invoeren van instrumenten en middelen opdat gemotiveerde medewerkers de geopperde strategische doelstellingen kunnen realiseren.

De verantwoordelijkheden van de cel hebben betrekking op 9 HRM-clusters⁹. In het onderstaand overzicht van de clusters weid ik verder uit over de clusters die betrekking hebben op mijn activiteiten in het project ‘HR-beleid naar cel personeel’:

1. Strategisch HRM

2. Management van de in-, door- en uitstroom:

HRM ontwikkelt het beleid m.b.t. in-, door- en uitstroom, ondersteunt het management in het vaststellen van personeelsbehoeften en staat in voor de begeleiding en/of ondersteuning van wervings- en selectieprocedures. De opmaak van een rekruterings- en selectiepakket voor dossierbeheerders personeel en de aanzet tot een geobjectiveerde personeelsbehoeftenraming zijn voorbeelden van dit HR-domein.

3. Performantiemanagement

4. Competentiemanagement:

Het competentie management gaat hoofdzakelijk over de strategische inpassing van de competenties van de medewerker in de strategische doelstellingen van de organisatie en het richt zich op de verschillende toepassingen van HRM (werving, ontwikkeling, verloning). HRM neemt deze verantwoordelijkheid op i.s.m. de K&G-Academie. Het opstellen van een ontwikkelingstraject voor de dossierbeheerders is één van de verantwoordelijkheden binnen dit domein. Er wordt immers gestreefd naar een ontwikkeling van de competenties die de DB nodig heeft om zijn functie ten gronde uit te oefenen en zodoende een bijdrage aan de doelstelling van K&G te leveren.

5. Management van de organisatie:

Dit houdt in dat HRM onder meer instaat voor de organisatie en coördinatie van het personeelsgebeuren in Kind en Gezin, of nog: voor de werking van de decentrale

⁹ De 9 HRM-clusters werden opgesteld door professor Alex Vanderstraeten.

personeelscellen en stafmedewerkers HR. Dit omvat bijvoorbeeld de opmaak van naslagwerk voor personeelszaken (bv. procedures) en het organiseren van systematisch overleg en informatieoverdracht voor de dossierbeheerders en de PSM HR. Dit zijn enkele zaken die ik tijdens de evaluatie en optimalisatie van de communicatiekanalen onder de loep zal nemen.

- 6. Management van de informatie**
- 7. Management van de arbeidsvoorwaarden**
- 8. Management van de arbeidsomstandigheden**
- 9. Management van de vakbondsrelaties**

Voor elk van deze domeinen is een verantwoordelijke aangesteld en wordt er structureel overleg georganiseerd. De verantwoordelijke coördineert zijn domein, fungeert als intern aanspreekpunt van dit domein, is specialist ter zake en is uiteraard ook tot op zekere hoogte HRM-generalist.

Om goed als geheel te functioneren zijn er allerlei overlegmomenten en werkgroepen opgericht met de leden van de cel HRM en soms ook met andere medewerkers. Zo komt wekelijks het volledige team samen om ieders weekplanning te bespreken. De consultants van de cel en het afdelingshoofd (HRM & ICT) overleggen elke week over bepaalde HR-materies. Achteraf worden de (niet aanwezige) HRM-medewerkers hierover gebriefd. Verder zijn er vijf interne werkgroepen in de cel HRM om een goede en op elkaar afgestemde werking te realiseren, waarin telkens enkele HRM-leden zetelen. Dit zijn de werkgroepen rekrutering en selectie, evaluatie, provinciale stafmedewerkers en dossierbeheer, ICT en arbeidsvoorwaarden.

Naar aanleiding van de interne audit ‘salarisadministratie en dossierbeheer personeel’ werden auditwerkgroepen opgericht die tegemoet komen aan een aanbeveling van de audit, bv. de werkgroep ‘HR-beleid naar cel personeel’ waarvan ik deel uitmaak. Zowel medewerkers van de cel als andere medewerkers, zoals de provinciale stafmedewerkers HR en de dossierbeheerders personeel, maken deel uit van deze werkgroepen.

5.2 De provinciale stafmedewerkers HR (PSM HR)

In elke provinciale afdeling is deze medewerker aanwezig. Hij/zij legt zich op provinciaal niveau toe op de verschillende personeelsmateries en HRM-aangelegenheden. De PSM HR ondersteunt het provinciale afdelingshoofd bij de implementatie van het gevoerde personeelsbeleid. Op deze manier is er zowel een centrale als gedecentraliseerde werking

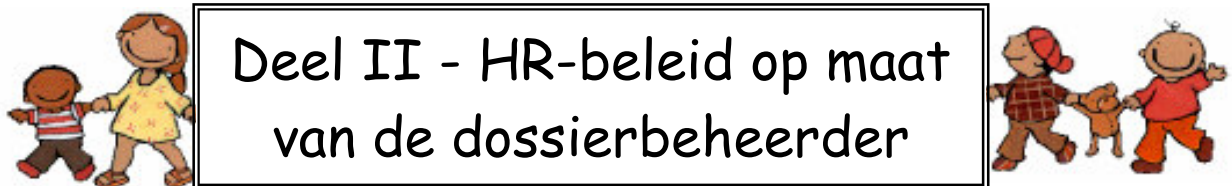
van het HRM. Hij/zij fungeert in de afdeling als aanspreekpunt en aansturende instantie voor de dossierbeheerders in de provinciale afdeling. In de centrale administratie fungeert de coördinator DB als leidinggevende voor de dossierbeheerders. De coördinator stuurt noch de dossierbeheerders in de centrale administratie inhoudelijk aan en neemt noch HR-taken op zich.

5.3 De cellen dossierbeheer personeel

De dossierbeheerders verzorgen alle personeelsadministratie: aanwerving, salariering, onkostenvergoeding, verlofregeling, enzovoort. Eén team dossierbeheerders staat in voor het personeelsgebeuren van de centrale afdelingen in Brussel. In elke provinciale afdeling staat een team dossierbeheerders in voor het personeelsgebeuren van de provinciale afdeling. De teams tellen 2 tot 5 leden.

De functie dossierbeheerder staat centraal in het project ‘HR-beleid naar cel personeel’ en komt in dit eindwerk nog uitgebreid ter sprake.

Kind en Gezin, ik noem het een instelling waar het kind, ouders in spe, kersverse ouders én het eigen personeel centraal staan. Op vlak van HRM is ze de kinderschoenen al lang ontgroeid, maar bouwt ze nog volop aan een kwaliteitsvol, integraal beleid. Eén van deze bouwwerken is het project ‘HR-beleid naar cel personeel’, dat ik in het komende deel van dit eindwerk toelicht.



Deel II - HR-beleid op maat van de dossierbeheerder

In deel II leest u volgende informatie met betrekking tot het project ‘HR-beleid naar cel personeel’:

*Een omkadering en bondige voorstelling van het project, zodoende u het eindwerkproject kan kaderen:

1. De geboorte van het project ‘HR-beleid naar cel personeel’

*Een bespreking van de verschillende projectfasen:

2. Het nieuwe functieprofiel ‘to be’
3. Een uniform rekruterings- en selectiebeleid
4. Een vernieuwd evaluatie- en planningssjabloon
5. Het ontwikkelingstraject
6. Een voorstel tot optimalisering van de communicatiekanalen
7. Een afsprakenkader voor de tijdelijke vervanging
8. Een aanzet tot een geobjectiverde personeelsbehoefte-raming

1. DE GEBOORTE VAN HET PROJECT 'HR-BELEID NAAR CEL PERSONEEL'

Mijn deelname aan het project 'HR-beleid naar cel personeel' vormde de basis voor dit eindwerk. In het project werd het HR-beleid specifiek voor de functiegroep 'dossierbeheerders personeel' (de medewerkers van de cel personeel) uitgewerkt.

Het project werd opgestart naar aanleiding van de bevindingen en aanbevelingen van de interne audit 'salarisadministratie en dossierbeheer personeel'. Vandaar vertel ik eerst over de betekenis van 'interne audit' en over de audit 'salarisadministratie en dossierbeheer personeel' om zo het ontstaan van het project goed te kunnen kaderen. Vervolgens stel ik de aanleiding voor en de fasen in het project 'HR-beleid naar cel personeel' en de projectgroep kort voor. Zo heeft u een beknopt totaalbeeld over het project. Tenslotte formuleer ik enkele kritische succesfactoren die bijdragen aan een succesvolle realisatie van het project en zodoende dit eindwerk.

1.1 Het begrip 'interne audit' ¹⁰

In een interne audit worden processen, risico's en interne controlesystemen (ICS) bekeken. Het is een objectieve en onafhankelijke activiteit die redelijke zekerheid¹¹ en aanbevelingen biedt over de operaties van de organisatie.

De interne auditdienst heeft de tijd om te kijken naar hetgeen waar zij die midden in de operaties zitten, geen tijd voor hebben. Mits het goed uitgevoerd wordt, is de interne audit een verbeterinstrument. Het is bedoeld om de organisatie te helpen om haar doelstellingen beter te realiseren.

De interne auditdienst heeft de opdracht om het management en de andere personeelsleden bij te staan in het zich doeltreffend kwijten van hun verantwoordelijkheden, waarbij de interne auditdienst zich voornamelijk richt op de interne controlesystemen. Daartoe voorziet de interne auditdienst hen van analyses, evaluaties, aanbevelingen, advies en informatie omtrent de geëvalueerde operaties.

¹⁰ *Openingsvergadering. Audit salarisadministratie en beheer personeelsdossiers.* Brussel, K&G, 2004. (Power Point Presentatie)

¹¹ Redelijke zekerheid betekent dat het management, het bestuur en de personeelsleden weten wat van hen verwacht wordt en aan welke eisen dit moet voldoen

1.2 De interne audit ‘salarisadministratie en dossierbeheer personeel’¹²

In 2003 startte K&G met de formele en systematische uitbouw van de interne controle over de organisatieprocessen. Hierin speelt de interne auditdienst van K&G een cruciale rol. De processen die voor de instelling het hoogste risico in zich dragen, worden door deze dienst prioritair geëvalueerd op de aanwezigheid en de werking van interne controlesystemen. Zo werd het volledige proces van de personeelsadministratie en de salariëring binnen K&G als relatief risicovol beschouwd om volgende redenen:

- Het financiële risico op het onvoldoende beheersen van middelen voor de uitbetaling van wedden en onkostenvergoedingen;
- Het perceptierisico dat het onvoldoende beheersen van deze middelen K&G een slechte naam en faam kan bezorgen;
- Het legitimatierisico dat het onvoldoende beheersen van deze middelen demotiverend werkt voor de personeelsleden en kan leiden tot personeelsconflicten hetgeen het bereiken van de doelstellingen ernstig hypothekeert;
- Het compliancerisico op het niet navolgen van de bestaande regelgeving, interne en externe richtlijnen.

Daarom werd beslist om in 2004 de audit ‘salarisadministratie en dossierbeheer personeel’ te voeren.

Na een grondige doorlichting, waarbij de diensten van de cel HRM, van de provinciale stafmedewerkers HR en van de dossierbeheerders personeel (op de centrale administratie en in de provinciale afdelingen) betrokken waren, stelde de interne auditdienst een voorlopig ‘auditrapport’ op dat haar bevindingen en aanbevelingen bevat. De dienst heeft deze voorlopige besluiten meegedeeld en toegelicht aan de verantwoordelijken van de cel HRM en ze getoetst aan hun opvattingen. De verantwoordelijken konden elke aanbeveling aanvaarden, amenderen of verwerpen.

1.2.1 Auditbevindingen en –aanbevelingen. Wat nu?

Het auditrapport gaf aanleiding tot het opstellen van een actieplan door het HR-departement. Hierin geeft het departement concreet aan hoe ze tegemoet zou komen aan de aanbevelingen vanwege de interne auditdienst.

¹² Voorlopig auditrapport personeelsadministratie. Brussel, K&G, 2004. (rapport)

De aanbevelingen werden geclusterd in 6 domeinen, waarvoor per domein een specifiek project werd opgezet. De zes projecten zijn:

- Intranet personeel: er wordt een intranet opgemaakt voor K&G.
- Uitbouw van een procedurehandboek: er wordt een procedurehandboek met de belangrijke personeelsprocessen opgemaakt zodat het grootste deel van het werk van de dossierbeheerders personeel gedekt wordt via deze procedures. Het is de bedoeling om de procedures en het beslissingskader gelijk te laten lopen over de verschillende afdelingen.
- Optimalisatie SAP HR (personeelsinformaticasysteem) & e-HRM: de verschillende auditaanbevelingen m.b.t. SAP HR worden aangepakt, bv. een verbeterd paswoordbeheer. Verder wordt e-HRM geïntroduceerd en uitgewerkt.
- Verantwoordelijkheden personeelsfuncties: de verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden van de verschillende actoren worden uitgeklaard: de dossierbeheerders personeel, de provinciale stafmedewerkers HR, de afdelingshoofden en de medewerkers van de centrale dienst HRM.
- HR-beleid naar cel personeel: het HR-beleid naar de dossierbeheerders (medewerkers in de cel personeel) wordt verder uitgewerkt.
- Veiligheid en integriteit van personeelsgegevens: er wordt een deontologische code uitgewerkt. Verder wordt de privacywetgeving en het integriteitsbeleid opgenomen. Tot slot wordt ook expertise opgebouwd en benut om het integriteitsbeleid van de organisatie uit te bouwen.

In het najaar van 2005 wordt opnieuw een audit gevoerd om na te gaan in welke mate de aanbevelingen zijn waargemaakt.

De voorbije audit wordt als “best practice case” voorgedragen op het congres voor kwaliteitszorg binnen de Vlaamse Overheid. K&G mag dan ook terecht fier zijn op haar inspanningen en voorbeeldfunctie.

1.3 Korte voorstelling van het project ¹³

In de volgende onderdelen ga ik dieper in op de verschillende projectfasen, maar eerst stel ik de aanleiding, het verloop en de kritische succesfactoren voor het welslagen van het project nog even voor.

¹³ *Project: HR kader naar cel personeel*. Brussel, K&G, 2004. (Projectfiche)
DE SCHAMPHELAIRE, I., *Mondelinge mededeling*. Informeel gesprek, 10 februari 2005.

1.3.1 Aanleiding

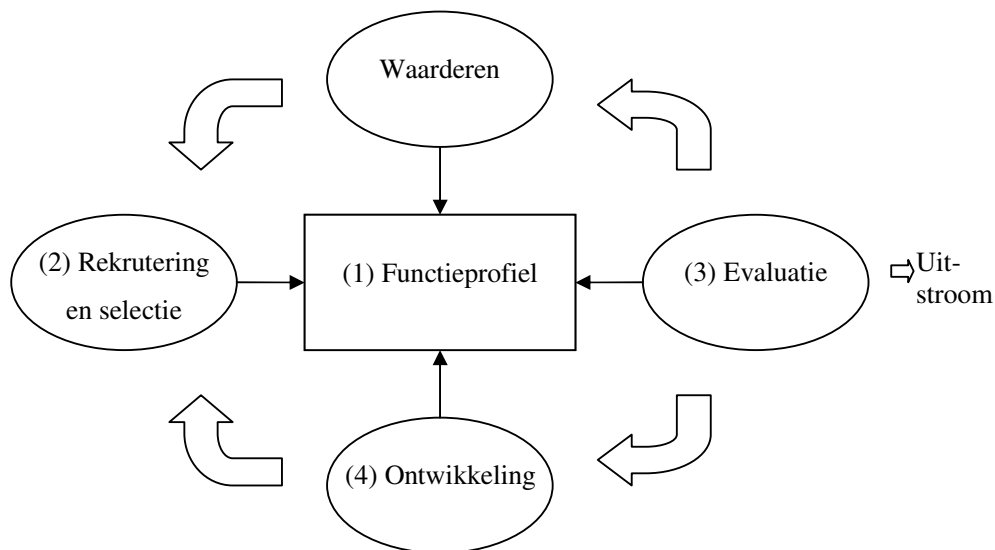
Uit de audit bleek dat aan de opleiding van dossierbeheer personeel (DB) in het veld vaak onvoldoende aandacht wordt besteed. Het vooropgestelde doel van het project bestond daarom uit het realiseren van competentieontwikkeling voor de functie DB.

Om een gedegen opleidingstraject te kunnen vastleggen, was het nodig een goed zicht te krijgen op de functie DB, alsook de vereiste competenties die daarmee gepaard gaan te bepalen. Die informatie bevindt zich in het functieprofiel dat toe was aan vernieuwing. Dat gegeven vormde de basis voor de overige projectfasen, die ik hieronder weergeef.

1.3.2 Projectfasering

In het project wordt het HR-beleid voor de functie ‘dossierbeheerder personeel’ verder uitgewerkt.

De eerste vier projectfasen link ik aan de onderstaande HRM-cyclus, waardoor de samenhang tussen de verschillende HR-domeinen duidelijker wordt.



Het functieprofiel staat centraal in de HRM-cyclus. Het profiel geeft weer aan welke vereisten een dossierbeheerder personeel moet beantwoorden. Het vormt de basis voor de andere HR-aspecten. Daarom startte het project met het opmaken van een gestandaardiseerd **functieprofiel** (1) voor de DB.

De volgende fase was het uitwerken van een uniform **rekruterings- en selectiebeleid** (2) over de provincies heen. Hierbij hield men rekening met het vernieuwde functieprofiel.

Het opgestelde functieprofiel wordt ook in de jaarlijkse evaluatie- en planningsgesprekken gebruikt. Daarom werd in het project een aangepast **evaluatie- en planningsjabloon** (3) uitgewerkt voor de DB.

Op basis van de evaluatie kan men een medewerker waarderen (belonen), kiezen voor verdere competentieontwikkeling en/of overgaan tot ontslag. De luikjes 'waarderen' en 'uitstroom' komen niet aan bod in dit project, maar aan ontwikkeling werd des te meer aandacht besteed.

Het was de bedoeling om voor de DB een welomschreven **ontwikkelingstraject** (4) uit te bouwen in samenwerking met een medewerker van de K&G-Academie. Het ontwikkelingstraject biedt aan de DB mogelijkheden om de competenties uit zijn/haar functieprofiel (beter) te verwerven.

De projectgroep maakte ook een inventaris en een evaluatie van **de communicatiekanalen** die momenteel ter beschikking staan van de DB personeel omdat de communicatie niet altijd efficiënt en effectief verloopt. De vaststellingen vormden de basis voor de optimalisatie van deze kanalen waar nodig.

Tenslotte werd een **afsprakenkader** uitgewerkt voor de tijdelijke vervanging van een afwezige DB of PSM HR en werd een aanzet tot een geobjectiveerde **personeelsbehoefte**raming gedaan.

1.3.3 Projectgroep

De projectgroep is samengesteld uit diverse medewerkers die elk een belangrijke en eigen rol of band hebben in het project. De groep bestaat uit een vaste kern waarvan ik deel uitmaak. Afhankelijk van de subtaak, worden één of meer extra deskundigen tijdelijk betrokken bij het project.

Projectleider: de provinciale stafmedewerker HR van Vlaams-Brabant.

Projectbegeleider: een consultant HRM, verantwoordelijke organisatie en aansturing PSM HR, deskundige inzake functieprofielen.

Vaste werkgroep:

- Een medewerker HRM, verantwoordelijke organisatie en aansturing DB personeel
- De provinciale stafmedewerker HR van Limburg

- Ikzelf, stagiaire bij de cel HRM

Deskundigen:

- De opdrachthouder van de cel HRM
- Een medewerker van de K&G-Academie, deskundige inzake vorming, training en ontwikkeling
- Een consultant HRM, deskundige inzake rekrutering en selectie

1.3.4 Kritische succesfactoren

De kritische succesfactoren voor het welslagen van het project en zodoende mijn eindwerk zijn:

- het engagement van de dossierbeheerders;
- de samenwerking met en de ondersteuning door de projectgroep;
- de medewerking van de medewerkers en consultants HRM;
- het respecteren van de planning door alle betrokkenen.

U kreeg een beknopt beeld over het ontstaan van, de fasering van en de groep achter het project. In de volgende hoofdstukken weid ik verder uit over elke projectfase. Daarbij leg ik de nadruk op de fasen waaraan ik in zeer grote mate aan meewerkte, namelijk de aanpak van het rekruterings- en selectiebeleid, het uitstippelen van een ontwikkelingstraject en de optimalisatie van de communicatiekanalen.

2. EEN NIEUW FUNCTIEPROFIEL ‘TO BE’

Zoals hiervoor gezegd is de hoofddoelstelling van het project de uitbouw van een ontwikkelingstraject. Hiervoor is het nodig een goed zicht te krijgen op functie DB personeel, alsook de vereiste competenties die ermee gepaard gaan. Die informatie bevindt zich in het functieprofiel, dat echter toe was aan actualisatie. De auditdienst stelde immers onduidelijkheden vast inzake de taken en verantwoordelijkheden van de DB. Het functieprofiel was bovendien verouderd en weinig concreet. Vóór de decentralisatie¹⁴ van de salarisadministratie en het dossierbeheer had elke DB zijn/haar eigen specialiteit. Nu verwacht men dat elke DB alle aspecten van de salarisadministratie en het dossierbeheer kan. Aangezien de functie voortdurend verandert, koos men voor de opmaak van een functieprofiel ‘to be’. Dit betekent dat het functieprofiel niet louter de weergave is van de aangetroffen situatie, maar gericht is op de toekomstige werksituatie. Hierdoor vermijdt men dat het functieprofiel na bv. 2 jaar al opnieuw moet worden aangepast.

Dat functieprofiel vormt de basis voor de uitwerking van de volgende fasen in het project, nl. het opstellen van een vacature, de ontwikkeling van een selectie-instrumentarium, een evaluatie-instrument, een ontwikkelingstraject, enzovoort.

Toen ik mijn stage aanvatte op 7 februari 2005, stond het nieuwe functieprofiel voor de DB al op papier. Ik vervoegde het HRM-team net op tijd om de bespreking van het nieuwe profiel met alle DB in de informatievergadering mee te maken. Ik verzorgde ook de formele communicatie naar de DB en het overige personeel van K&G over het functieprofiel.

In dit onderdeel leest u hoe het functieprofiel werd opgemaakt, hoe het functieprofiel eruit ziet en wat de formele communicatie inhield.

2.1 De opmaak

Gezien het belang van functieprofielen in een aantal cruciale personeelsprocessen (zoals rekrutering en selectie, evaluatie, ontwikkeling en beloning) en rekening houdend met de evoluties binnen de Vlaamse Gemeenschap inzake competentie management startte men in K&G met de ontwikkeling van enkele instrumenten voor de *uniforme en kwaliteitsvolle*

¹⁴ De personeelsdienst werd in 1999 gedecentraliseerd na een kritische doorlichting door Deloitte & Touch. Voordien werd alle personeelsadministratie en dossierbeheer verzorgd in Brussel. Het laatste functieprofiel van de DB dateert van 1996.

opmaak van functieprofielen. Een handleiding voor de opmaak van functieprofielen, lexicons, procedures, een format functieprofiel en een beheersinfosysteem zijn voorbeelden van deze instrumenten. Verder baseert men zich ook op het competentiewoordenboek van de Vlaamse Gemeenschap voor het bepalen van de gedragscompetenties. K&G werkte mee aan de ontwikkeling van dit woordenboek, dat bovendien gescreend is op doelgroep- en genderneutraliteit. Omdat K&G reeds jaren bezig is met het bevorderen van gelijke kansen en diversiteit als centrale waarde voorop stelt, wou men ook in de functieprofielen aandacht besteden aan gelijke kansen en non-discriminatie.

De opmaak van het nieuwe functieprofiel werd gerealiseerd door een consultant HRM. Hierbij werd veel aandacht besteed aan de inspraak, samenwerking en goedkeuring van de DB personeel en de provinciale stafmedewerkers HR. Nadat zij hun fiat gaven, werd het functieprofiel ook aan de cel HRM en aan het Directiecomité voorgelegd ter goedkeuring. Vervolgens informeerde men het Tussenoverlegcomité¹⁵ over het nieuwe functieprofiel.

2.2 Bespreking van het functieprofiel¹⁶

Het nieuwe functieprofiel voor DB is grotendeels verwerkt in het vacaturebericht, dat u in bijlage 2 vindt.

Het functieprofiel start met het *voorwoord* van de administrateur-generaal. Hij vertelt over de betekenis en het belang van een functieprofiel, de verwachtingen t.a.v. de medewerkers betreffende de missie en centrale waarden van K&G, de basiskennis en –vaardigheden waarover elke medewerker geacht wordt te beschikken om zijn functie succesvol te kunnen uitoefenen.

Daarna volgt het eigenlijke functieprofiel. Een functieprofiel is de officiële term die men binnen K&G hanteert als men het heeft over de inhoud van een functie en over de vereisten om die functie goed te kunnen uitvoeren. Het functieprofiel dat men binnen K&G gebruikt omvat 3 grote luiken:

- Functiebeschrijving

In een functiebeschrijving wordt het “wat” aangegeven en staan de resultaatsgebieden (de kernactiviteiten) centraal. Het situeert de functie binnen de organisatie en beschrijft de functie-inhoud.

¹⁵ Op het tussenoverlegcomité wordt binnen K&G overlegd met de representatieve vakorganisaties.

¹⁶ STEYAERT, R., *Handleiding voor de opmaak van functieprofielen binnen K&G*. Brussel, K&G. (Handleiding)
STEYAERT, R., *Mondeling mededeling*. Informeel gesprek, 11 februari 2005.

- Competentieprofiel

In het competentieprofiel wordt de ‘vereiste bagage’ (competenties) vermeld om de taken uit de functiebeschrijving succesvol te kunnen uitvoeren en staat de uitvoering centraal. In het profiel maakt men onderscheid tussen de vaktechnische competenties en de gedragscompetenties.

- Vaktechnische competenties zijn de kennis, inzicht en kunde waarover de DB zeker moet beschikken om de functie uit te oefenen.
- Gedragscompetenties zijn algemene vaardigheden en attitudes. Men probeert het aantal gedragscompetenties in het profiel te beperken tot 10 à 11 (enkel de meest noodzakelijke). De eerste vier gedragscompetenties zijn waardegebonden en worden verwacht van alle ambtenaren van de Vlaamse Gemeenschap. De overige gedragscompetenties zijn specifiek en typisch voor de functie. De DB heeft ze nodig om zijn/haar functie succesvol te kunnen uitvoeren.

- Functiekenmerken

De functiekenmerken zijn criteria die men hanteert om de verschillende functies binnen een organisatie te analyseren en te waarderen, bv. verantwoordelijkheid, beslissingsautonomie, contacten en werkomstandigheden. Momenteel komen de functiekenmerken nog niet aan bod in de functieprofielen binnen K&G. Dit luik wordt in de toekomst nog uitgewerkt.

Nadat het functieprofiel werd opgesteld en goedgekeurd, werd er op een formele wijze over gecommuniceerd.

2.3 Communicatie over het nieuwe functieprofiel

Om het belang van het nieuwe functieprofiel te benadrukken en er een formeel karakter aan te geven, kregen alle dossierbeheerders personeel thuis een brief van de Administrateur-Generaal met het functieprofiel als bijlage en kregen alle personeelsleden binnen K&G een communicatienieuwsbrief over het nieuwe functieprofiel.

Ik handelde dit communicatieproces af. Dit hield in dat ik de brief liet ondertekenen door de Administrateur-Generaal, voor de kopies en de verzending naar de DB zorgde en communicatienieuwsbrief schreef (zie bijlage 1). De verspreiding van de nieuwsbrief gebeurde door de cel communicatie.

Het functieprofiel wordt o.a. gebruikt in het rekruterings- en selectiegebeuren. Het ontwerpen van een aangepast rekruterings- en selectie-instrumentarium in een volgende projectfase was dus een logisch gevolg van het nieuwe functieprofiel.

3. EEN UNIFORM REKRUTERINGS- EN SELECTIEBELEID

'Give us the tools and we will finish the job.' (Winston Churchill)

Na de decentralisatie van de personeelsdiensten werden de provinciale rekruterings- en selectieactiviteiten de verantwoordelijkheid van de provinciale stafmedewerkers HR. K&G wou niettemin een uniforme aanpak over de provincies heen waarborgen.

Het uitwerken van het rekruterings- en selectiepakket voor de functie DB was mijn eerste grote taak binnen het project. Als er beslist wordt om een nieuwe DB aan te werven, gebruiken de betrokken PSM HR, de coördinator DB en/of de medewerkers en consultants HRM het pakket als handleiding en hulpmiddel.

Door het pakket te gebruiken in elke provincie en op de centrale administratie wordt een vlotte en uniforme aanpak van de werving en selectie verzekerd, alsook een subdoelstelling – het uitwerken van een uniform rekruterings- en selectiebeleid over de provincies heen - van het project bereikt.

In dit hoofdstuk verklaar ik eerst de term 'rekrutering en selectie' en link ik deze omschrijving aan de praktijk binnen K&G. Vervolgens leest u hoe het rekruterings- en selectiepakket opgemaakt werd en samengesteld is. Ik sluit dit hoofdstuk af met een persoonlijke reflectie over het pakket en de opmaak en het verdere gebruik ervan.

3.1 Rekrutering en selectie: betekenis¹⁷

Onder rekrutering en selectie verstaat men de activiteiten die erop gericht zijn om binnen de organisatie de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen. Door deze activiteiten wil men de organisatie voorzien van de individuen die over de nodige vaardigheden, ervaring, kennis en attitudes beschikken om de specifieke rollen en verantwoordelijkheden te vervullen die ertoe bijdragen dat de organisatie haar missie en strategische doelstellingen zal realiseren. Het rekruterings- en selectiegebeuren is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen het lijn- en HR-management.

De literatuur onderscheidt meestal volgende stappen in het rekruterings- en selectieproces:

1. Het vaststellen van een personeelsbehoefte, de functieanalyse, -beschrijving en -waardering.

¹⁷ VANBETS, H., *Werving en selectie: een geïntegreerd HRM-instrument*. Brussel, EHSAL, 2003. (cursus)

2. De rekruteringsfase: het zoeken, aantrekken en vinden van geschikte kandidaten voor het invullen van aangegeven vacatures.
3. De selectiefase: keuze van de meest geschikte kandidaat
4. Introductie: de eerste opvang en de inwerking van de nieuwe medewerker

In deze tweede fase van het project 'HR-beleid naar cel personeel' komen uitsluitend de rekruterings- en selectiefase aan bod. De laatste projectfase (aanzet tot een geobjectiveerde personeelsbehoefte) gaat over het vaststellen van de personeelsbehoefte. In de eerste fase (nieuw functieprofiel) werd de functieanalyse, -beschrijving en –waardering al gerealiseerd. Het introductiegebeuren is de verantwoordelijkheid van de K&G-Academie.

3.2 Het rekruterings- en selectiepakket

3.2.1 De opmaak

Voor ik startte met de opmaak van het rekruterings- en selectiepakket maakten een medewerker en consultant (deskundigen inzake rekrutering en selectie) van de cel HRM me wegwijs door het rekruterings- en selectiegebeuren in K&G. Het beleid wordt centraal uitgestippeld, maar de concrete rekrutering en selectie gebeurt gedecentraliseerd. K&G werkt samen met enkele externe partners zoals Selor. Men hecht in het hele gebeuren veel belang aan respect voor diversiteit en men wil iedereen een gelijke kans geven.

Ik verdiepte me ook in allerlei informatie, zoals het rekruterings- en selectiepakket voor gezinsondersteuners, de opleidingstekst van Kluwer over het selectie-interview, enzovoort.

Eerst kwamen de projectleidster, de consultant HRM (deskundige rekrutering en selectie) en ik samen om te bespreken wat gedaan zou worden en afspraken te maken over de taakverdeling, de communicatie met elkaar, de andere projectleden, de PSM HR en de DB zelf.

Vertrekkende van onze afspraken en dankzij de ondersteuning van de consultant HRM en de projectleidster maakte ik een volledig rekruterings- en selectiepakket.

Het resultaat werd achtereenvolgens met de projectleidster en de consultant HRM, tijdens het overleg PSM HR en in de werkgroep 'rekrutering en selectie' besproken. Op basis van hun feedback bracht ik wijzigingen aan. Vervolgens legde ik de nieuwere versie, die ik weldra bespreek, opnieuw voor aan de werkgroep en de PSM HR ter goedkeuring. De DB zelf werden niet betrokken bij deze subtaak aangezien de werving en selectie door de PSM HR en de cel HRM gebeurt en het pakket geen rechtstreekse invloed heeft op de uitoefening van hun functie.

U las hoe we te werk gingen, de beschrijving van het resultaat dat daaruit voortkwam volgt hieronder.

3.2.2 Bespreking

Het rekruterings- en selectiepakket begeleidt de medewerker door het rekruterings- en selectieproces van een nieuwe dossierbeheerder personeel. Ik bespreek achtereenvolgens het rekruteringspakket en het selectiepakket. U vindt de pakketten in bijlagen 2 en 3.

3.2.2.1 Rekruteringspakket

De rekruteringsfase bevat het geheel van gerichte activiteiten om zoveel mogelijk geschikte kandidaten uit de arbeidsmarkt te verzamelen en te sensibiliseren om te solliciteren voor een vacante functie in een bedrijf/organisatie.

Het rekruteringspakket bestaat uit het standaard vacaturebericht, een overzicht van de rekruteringskanalen en een standaardbrief voor de uitnodiging van spontane sollicitanten.

a) Vacaturebericht

Het vacaturebericht is een schriftelijke oproep om te solliciteren. Ik maakte het bericht op aan de hand van een sjabloon, rekening houdend met het functieprofiel van de DB. Afhankelijk van de plaats en het tijdstip van de vacante functie, dienen een aantal gegevens (bv. het vereiste diploma, de vereiste ervaring, het loon, de contactpersoon, ...) aangevuld te worden. Het vacaturebericht is zeer uitgebreid zodat de lezer goed kan nagaan of hij/zij tot de doelgroep behoort.

b) Rekruteringskanalen

Het bepalen van het rekruteringskanaal is een gerichte keuze waarlangs het vacaturebericht verspreid wordt. Bij de keuze van de rekruteringskanalen moet men rekening houden met de regels en richtlijnen van de Vlaamse Overheid. Zo moet men eerst de contractuele of statutaire herplaatsingspool gebruiken, alvorens beroep te doen op de externe arbeidsmarkt. Herplaatsing betekent de overplaatsing van een ambtenaar/contractueel personeelslid binnen de Vlaamse Overheid naar een vacante betrekking van dezelfde graad.

c) Uitnodiging spontane sollicitanten

K&G heeft een spontane sollicitantendatabank. Spontane sollicitanten of niet-weerhouden sollicitanten kunnen in deze databank worden opgenomen. Door de spontane sollicitanten uit de doelgroep uit te nodigen tot solliciteren, vergroot men de kans op het vinden van de

meest geschikte nieuwe dossierbeheerder. De uitnodiging is een gericht schrijven naar personen met het geschikte diploma.

3.2.2.2 Selectiepakket

De selectiefase omvat al de activiteiten die erop gericht zijn om de geschikte kandida(a)t(en) uit te kiezen voor de uitvoering van een functie en/of de uitoefening van een loopbaan.

De basis voor deze keuze ligt in verschillende informatiebronnen of nog, de selectie-instrumenten. Elk instrument geeft ons bepaalde informatie, waardoor we een algemeen beeld van de kandidaat krijgen.

We kozen voor twee selectiefasen, de selectie op CV en het selectiegesprek, waarvoor we enkele instrumenten ontwikkelden. Voor men kan starten met deze selectiefasen, moet eerst het selectiecomité gekozen worden.

a) Selectiecomité

De eerste stap in het selectieproces is het samenstellen van het selectiecomité. Binnen K&G geldt het principe dat het comité minstens twee leden telt (om het formele karakter te bewaren) die aan de volgende karakteristieken beantwoorden:

- een hiërarchisch verantwoordelijke: de PSM HR, de coördinator DB of het afdelingshoofd
- een persoon die de functie inhoudelijk kent: de PSM HR of een lid van de cel HRM
- een persoon met selectietechnische expertise: de PSM HR en een lid van de cel HRM

De PSM HR of de coördinator is zeker lid van het selectiecomité. Daarnaast kan ook een HRM-consultant of het afdelingshoofd van de betrokken afdeling er deel van uitmaken. De leden spelen een rol bij de CV-selectie en het selectiegesprek.

b) Selectie op CV

De eerste selectie gebeurt op basis van de CV's en motivatiebrieven van de kandidaten. Ik voegde de handleiding bij de selectie aan het pakket toe. Deze handleiding werd in het verleden door een HRM-consultant opgesteld, ik paste ze aan naar de selectie van een DB. Ik maakte een document voor de selectie op CV. Hierin zijn enkele, vooraf vastgelegde aanwervings- en selectievoorwaarden opgenomen waarop men screent (diploma, ervaring, ...). De aanwervingsvoorwaarden zijn de formele vereisten waaraan de sollicitant zeker moet beantwoorden. De selectievoorwaarden zijn bijkomende criteria waarop de CV's beoordeeld kunnen worden. Deze opsplitsing tussen aanwervings- en selectievoorwaarden was nieuw en maakt het onderscheid tussen bindende en niet-bindende voorwaarden

duidelijker. Het instrument zorgt voor een objectieve screening, los van bv. leeftijd, geslacht, school,

De sollicitanten kan men facultatief telefonisch contacteren als het CV geen duidelijkheid biedt over de aanwervings- of selectievoorwaarden. Het is belangrijk dat men hier dezelfde criteria hanteert als bij de CV-selectie vermits het over eenzelfde selectiefase gaat en zodat alle kandidaten (ongeacht of er telefonisch contact met hen wordt opgenomen) gelijk beoordeeld worden. We kunnen ook checken of de kandidaat een juist beeld heeft van de functie. Een telefoongesprek vraagt weinig tijd en kan een onnodige investering in een selectiegesprek vermijden. Ik ontwierp het scenario voor het telefoongesprek.

De niet-weerhouden kandidaten na de CV-selectie krijgen een brief en de weerhouden kandidaten worden uitgenodigd voor het selectiegesprek en de schriftelijke proef. Men kan ook enkele kandidaten in de reservepool plaatsen. Zij worden noch uitgenodigd, noch krijgen ze een brief.

c) Selectiegesprek en proef

In de tweede selectiefase worden de overblijvende kandidaten uitgenodigd voor een schriftelijke proef en een selectiegesprek. De doelstelling van deze fase bestaat erin om informatie te verzamelen over de kandidaat teneinde de meest geschikte kandidaat te selecteren.

Een overzichtsdocument voor alle afspraken, een uitnodiging voor de proef en het gesprek, het selectiescenario, de schriftelijke proef, selectievragen, het observatieblad en het evaluatieschema zijn de instrumenten behorend bij deze selectiefase.

- Het selectiescenario

Om op een professionele en kwaliteitsvolle wijze een schriftelijke proef af te nemen en selectie-interviews te voeren, is het belangrijk dat alle betrokken partijen een duidelijk zicht hebben op het verloop en hun rol daarin. In het scenario worden alle fasen van dit proces opgenomen en gestructureerd: de voorbereidingsfase, de schriftelijke proef, het mondelinge gedeelte en de afsluitfase. Daarbij zijn steeds de rolverdeling en aandachtspunten vermeld.

- De schriftelijke proef

Voor de schriftelijke proef maakte ik enkele casussen om het kunnen toepassen van sociaal recht en de gedragscompetenties nauwgezetheid, plannen, analytisch en synthetisch denken te testen. De meerwaarde van het werken met casussen is dat een aantal competenties die niet eenvoudig te bevragen zijn in een selectiegesprek, zo getoetst kunnen worden.

- De competentiescan (niet gebruikt)

We wilden oorspronkelijk de gedragscompetenties nauwgezetheid, plannen, analytisch en synthetisch denken en betrouwbaarheid testen met de competentiescan uit competentietoolbox van Schouten en Nelissen. De competentiescan is een rechtstreekse inschatting van competenties door de persoon zelf. Hij/zij moet een lijst van vragen over de gedragsindicatoren van de betreffende competenties invullen. Nadat ik de scan zelf uitprobeerde, stelde ik vast dat ze zeer doorzichtig is. Het is niet ondenkbaar dat sommige kandidaten zich beter zullen voordoen en de ‘sociaal wenselijke’ antwoorden invullen. De scan is enkel waardevol als de persoon hem eerlijk invult. Die competentiescan was dus onbruikbaar en werd vervangen door de casussen. Voor de competentie ‘betrouwbaarheid’ bleven we met ons probleem zitten. We vonden geen geschikte casus of alternatieve (kosteloze) oplossing, dus bevragen we de competentie betrouwbaarheid toch in het gedragsgericht selectie-interview. Binnen VDAB werken ze momenteel aan selectievragen om deze competentie te doorgronden, wat niet eenvoudig is.

- Het selectiegesprek

In het selectiegesprek gebruikt men de STAR-methode om de validiteit van het interview te optimaliseren. Voor elke competentie die men wil toetsen, verzamelt men concreet feitenmateriaal onder de vorm van gedragingen van de kandidaat. In het interview vraagt men naar een concrete situatie, de taak van de kandidaat, de acties die hij/zij ondernam en de resultaten van het vertoonde gedrag. Het pakket bevat voorbeeldvragen.

- Het observatie- en evaluatieblad

Binnen K&G noteert elk lid van het selectiecomité tijdens het selectiegesprek op het observatieblad zijn/haar bevindingen inzake de vereiste competenties, motivatie, Het evaluatieblad wordt na de schriftelijke proef en het selectiegesprek gebruikt om de kandidaat te scoren. Het voltallige selectiecomité bepaalt samen de scores.

Ik paste het observatie- en het evaluatieblad aan aan de functie. Op het observatie- en evaluatieblad werden gewoonlijk de competenties vermeld zonder verdere omschrijving. Omdat het echter belangrijk is dat de competenties en het bijhorende niveau uit het functieprofiel worden geobserveerd en geëvalueerd, zonder dat men een eigen invulling kan geven aan de competentie, voegde ik de omschrijving van het niveau erbij. Voordien werd dit nooit gedaan.

d) Wie zal het worden?

In de verschillende selectiefases kon het selectiecomité de mate waarin de kandidaten geschikt zijn voor de functie dossierbeheer personeel vaststellen en dienen ze 'de' kandidaat te kiezen. Binnen K&G is de beslissing van de lijnverantwoordelijke doorslaggevend. De HR-medewerker of -consultant hebben een ondersteunende en adviserende rol. Door de ingevulde evaluatieschema's vergelijkend te beoordelen kan men op een objectieve wijze de meest geschikte kandidaat selecteren. Indien het afdelingshoofd geen deel uitmaakte van het selectiecomité, wordt hij/zij mondeling gebriefd over de selectieprocedure en -bevindingen. De geselecteerde, de niet-weerhouden kandidaten na het selectiegesprek en de niet-uitgenodigde kandidaten uit de reservepool krijgen elk een brief.

e) Tot slot ...

Tot slot wil ik opmerken dat de selectiefasen niet altijd lineair hoeven te verlopen. Als bv. na het selectiegesprek geen kandidaten overblijven, selecteert men op basis van hun CV's andere kandidaten voor het selectiegesprek.

Het rekruterings- en selectiepakket kwam na veel zwoegen, zweten en overleg tot stand. Maar wordt het nu gebruikt en is het een zinvol instrument?

3.3 Opvolging en persoonlijke reflectie

Dit jaar zal een nieuwe DB in de provincie Antwerpen aangeworven worden. Hierbij wordt de implementatie van het pakket een feit.

Het pakket is niet alleen nuttig voor de rekrutering en selectie van DB, maar dient ook als voorbeeld voor de toepassing op andere functies. Hoewel er al een pakket bestaat voor de functie 'gezinsondersteuner', bevat dit pakket enkele andere, nieuwe elementen zoals het nieuwe sjabloon voor de selectie op CV, voorbeelden van selectievragen en het uitgebreide evaluatieschema.

Door de voorstelling van het pakket aan de werkgroep rekrutering en selectie begon men enkele zaken in vraag te stellen. Het was bijvoorbeeld vreemd dat het pakket goedgekeurd moest worden op het overleg PSM HR, zonder dat er sprake was van een goedkeuring door de werkgroep rekrutering en selectie, waar toch de specialisten van het vak zaten. Ik loste dit probleem op door het pakket achtereenvolgens door de werkgroep en op het overleg PSM HR te laten goedkeuren.

We stelden ook vast dat in de provincies eigen instrumenten werden gebruikt, die soms in strijd waren met het beleid (bv. enkel PSM HR is lid van het selectiecomité).

Bij de samenstelling van het pakket neigden we naar het gebruik van meer casussen en minder interview. De werkgroep startte de discussie of dat positief is. De meerderheid vindt, net als ik, de combinatie het best. Uit een interview kan men immers niet alles halen. Het is wetenschappelijk vastgesteld dat het interview een lage validiteit heeft. Tegelijk vind ik dat we de casussen geen doorslaggevende waarde mogen geven, het is een indicator.

Tot slot was de opmaak van een rekruterings- en selectiepakket een belangrijke leerschool voor mij. Ik leerde veel over het volledige proces en alles wat erbij komt kijken. K&G krijgt mijn complimenten over hun objectieve en dus eerlijke aanpak.

Eens dossierbeheerders in dienst zijn getreden, wordt hun functioneren regelmatig geëvalueerd. Dat gebeurt aan de hand van het evaluatie- en planningssjabloon, dat in de volgende projectfase aan bod komt.

4. EEN VERNIEUWD EVALUATIE- EN PLANNINGSSJABLOON

Binnen K&G voert elke medewerker jaarlijks een evaluatie- en planningsgesprek met zijn/haar lijnverantwoordelijke. Zo wil men het performantiemanagement ondersteunen. Dit betekent niet alleen een gericht zijn op het behalen van resultaten, maar ook in onderling overleg met de medewerker tot afspraken komen.

Hiervoor ontwikkelde de cel HRM sjablonen waarin het functieprofiel geïntegreerd is. Het nieuwe functieprofiel voor de DB personeel impliceerde dus automatisch de opmaak van nieuwe evaluatie- en planningsjablonen. In dit onderdeel bespreek ik kort deze sjablonen.

Aangezien de vertaling van het functieprofiel naar de evaluatie- en planningsjablonen louter een copy-paste bewerking is, werkte ik hier niet aan mee. Een HRM-medewerker, een vast lid van de projectgroep, zorgde voor de vernieuwing van het sjabloon.

4.1 Het evaluatiesjabloon

De DB wordt in het evaluatiegesprek met de PSM HR of de coördinator DB geëvalueerd aan de hand van het sjabloon. Dat laat toe de resultaatsgebieden, andere taken en projecten, de vaktechnische en gedragscompetenties te evalueren. Er is steeds ruimte voorzien voor bijkomende opmerkingen. Het resultaat van de evaluatie is een voldoende of onvoldoende. Meerdere onvoldoendes kunnen leiden tot ontslag.

4.2 Het planningsjabloon

In het planningsgesprek worden de aandachtspunten uit het evaluatiegebeuren opgenomen. De DB en zijn/haar evaluator (de PSM HR of de coördinator DB) maakt afspraken omtrent de verbetering van deze aandachtspunten. Het planningsjabloon geeft een overzicht van de resultaatsgebieden, andere taken en projecten en de competenties. Er is telkens een vakje voorzien dat aangekruist wordt als iets een aandachtspunt betekent voor de dossierbeheerder. Daarnaast is er ook een ruimte om de gemaakte afspraken te noteren.

De nieuwe evaluatie- en planningsjablonen zullen gebruikt worden in de toekomstige evaluatie- en planningsgesprekken van de DB personeel.

Na de afwerking van het rekruterings- en selectiepakket en de sjablonen startten we met de belangrijkste projectfase: het ontwerpen van een ontwikkelingstraject. Het relaas volgt ...

5. HET ONTWIKKELINGSTRAJECT

'But it's not just learning things that's important. It's learning what to do with what you learn and learning why you learn things at all that matters.' (Norton Juster)

Het uitstippelen van een ontwikkelingstraject voor dossierbeheerders personeel vormt een belangrijk onderdeel van het project. Ik nam deze projectfase in handen.

De audit stelde vast dat tot nu toe de opleiding van DB werd gedocumenteerd in verslagen en bijlagen, maar niet systematisch gebundeld of gestructureerd. Als dusdanig beschikken de medewerkers niet over een overzichtelijk naslagwerk waarin ze de overgedragen kennis kunnen raadplegen. Er kon niet vastgesteld worden hoe zeker gesteld wordt dat alle medewerkers volledig opgeleid zijn (en worden) om hun functie uit te oefenen.¹⁸ Bovendien werd in een eerdere projectfase een nieuw functieprofiel ontwikkeld en wil men ervoor zorgen dat alle dossierbeheerders over de competenties uit dit functieprofiel beschikken.

Daarom besloot men in het project 'HR-beleid naar cel personeel' te werken aan een ontwikkelingstraject voor dossierbeheerders van elk niveau. We kozen voor de opmaak van een traject dat inspeelt op de individuele noden van elke DB. De K&G-Academie werd in deze projectfase erbij betrokken, omdat zij alle ontwikkeling organiseert. Het ontwikkelingstraject verwerkte ik net als het rekruterings- en selectie-instrumentarium in een pakket, *het ontwikkelingspakket*, een naslagwerk en gebruiksvoorwerp. Het ontwikkelingspakket bestaat uit twee delen: het ontwikkelingstraject en de instrumenten die gebruikt kunnen worden in het ontwikkelingstraject.

Dit hoofdstuk start met een literatuurstudie. De ontwikkeling van competenties kan men situeren binnen het HR-domein 'competentiemanagement', waarover hierna meer. Ik zocht ook informatie over het ontwikkelen van medewerkers. U leest over de invoering van een ontwikkelingstraject, de ontwikkelbaarheid van competenties, de fasen in de ontwikkeling en ontwikkelingsinstrumenten. Daarnaast geef ik kort informatie over het individueel ontwikkelingsplan en mentorschap, omdat de projectgroep deze zaken graag wou gebruiken in het ontwikkelingstraject. Ik beëindig de literatuurstudie met een koppeling naar het project. Vervolgens bespreek ik het ontwikkelingspakket. Tot slot leest u mijn een persoonlijke reflectie en werp ik een blik op de opvolging van het ontwikkelingstraject.

¹⁸ *Voorlopig auditrapport personeelsadministratie*. Brussel, K&G, 2004. (rapport)

5.1 Literatuurstudie

5.1.1 Competentiemanagement¹⁹

5.1.1.1 Betekenis

Een term die de laatste jaren steeds vaker gehoord wordt, is competentie-management. Organisaties houden zich bezig met het management (het ontwikkelen en beheren) van de competenties van hun medewerkers, in het licht van de competenties die nodig zijn voor het goed vervullen van de functies in die organisaties.

Competentiemanagement is erop gericht competenties van individuen en groepen optimaal in te zetten en te ontwikkelen. Het is een win-win situatie waar werknemer én organisatie baat bij hebben. Door competente medewerkers binnen te halen en de huidige medewerkers te laten groeien, ontwikkelt de organisatie. Werknemers kunnen op hun beurt hun kennis en kunde ontwikkelen en opwaarderen, waardoor hun inzetbaarheid op de interne en externe arbeidsmarkt vergroot.

Competentiemanagement kan het hart vormen van het HRM-beleid, omdat het een link vormt met andere HR-domeinen, zoals het performantiemanagement, het ontwikkelingsbeleid, prestatieverloning enzovoort. Deze link kwam ook voor in de HRM-cyclus in punt 1.3.2 van deel II. Het functieprofiel (met de resultaatsgebieden en het *competentie*profiel) is de basis voor de andere kernactiviteiten van HRM.

Binnen K&G wordt – net als aan de andere HR-domeinen - veel aandacht aan competentie-management besteed. Het competentie-management gaat ook hoofdzakelijk over de inpassing van de competenties van de medewerker in de strategische doelstellingen van de organisatie en het richt zich op de verschillende toepassingen van het HRM (werving, ontwikkeling, verloning). De cel HRM neemt deze verantwoordelijkheid op i.s.m. de K&G-Academie.

5.1.1.2 Competentiemanagement en de link met ontwikkeling

Door de voortdurend veranderende omgeving (bv. door technologische ontwikkelingen) moeten organisaties en hun personeel zich steeds sneller en efficiënter ontwikkelen om mee te kunnen. Competentiemanagement is hiervoor een goed hulpmiddel. Met het formuleren van competenties die voor een bepaalde functie belangrijk zijn – competentieprofielen – geeft de organisatie aan op welke competenties de medewerker zich zou moeten richten bij

¹⁹ VAN DONGEN, T., *Competentiemanagement. En dan?* Zaltbommel, Thema, 2003.
Praktijkids personeels- en organisatie-management. Mechelen, Kluwer, december 2002.

het vervullen van zijn huidige (en de toekomstige) functie. Op basis hiervan kunnen dan ontwikkelingsplannen gemaakt worden, die automatisch in het belang zijn van de organisatie, omdat zij gericht zijn op de voor de functie belangrijke competenties.

5.1.2 Ontwikkeling

5.1.2.1 De invoering van een ontwikkelingstraject²⁰

Menselijk potentieel correct inschatten en gepast ontwikkelen is een centrale opdracht geworden voor iedere organisatie. Door het ontwerpen van een ontwikkelingstraject zorgt de organisatie voor een gestructureerde en systematische ontwikkeling van haar medewerkers. Een ontwikkelingstraject zorgt ervoor dat de individuele competenties van de medewerkers gemobiliseerd, geïntegreerd, verfijnd of in stand gehouden worden.

Er zijn enkele aandachtspunten die een succesvolle invoering van een ontwikkelingstraject waarschijnlijker maken:

- Een traject staat steeds ‘in functie van’ verandering op de werkvloer
Het traject in zijn totaliteit omvat veel meer dan de vorming alleen. In het ‘voortraject’ worden de nodige competenties in kaart gebracht die op hun beurt de leerinhoud bepalen. Het ‘natraject’ omhelst het in de praktijk voortzetten van de opleidingsresultaten.
- Projectmatig werken
Bij projectmatig werken brengt men een aantal mensen samen die, elk vanuit hun eigen invalshoek, specifiek met het project bezig zijn. Het doel en het gewenste effect van een project worden vooraf vastgelegd. Een project wordt op maat gesneden van het bedrijf en de situatie.
- Verzorgen van de nodige communicatie
Een ontwikkelingstraject invoeren doe je niet zomaar. Het succes van de invoering staat of valt met de kwaliteit van de communicatie. Een traject mag dan inhoudelijk nog erg goed en kwalitatief uitgewerkt zijn, als er niet tijdig wordt gerapporteerd, begeven de projectleiders zich op glad ijs. Men maakt best zoveel mogelijk gebruik van de bestaande overlegkanalen. Die kanalen zijn meestal informatief en versterken de geloofwaardigheid van het traject. Ze bieden de gelegenheid om sterke en zwakke punten van het traject aan te kaarten en bieden de toehoorders de gelegenheid tot vragen stellen. Er kunnen dan ook goede suggesties uit de bus komen.

²⁰ *Praktijkids personeels- en organisatie management*. Mechelen, Kluwer, december 2002.
NOTEN, F., *Vorming en ontwikkeling*. Brussel, EHSAL, 2003. (reader)
DELANOTE, L., DRIJKONINGEN, C., VAN DER POEL, D., *Slapende vermogens werken niet. HRM: ook voor uitvoerenden!* Leuven, Acco, 2000.

- Geloven in een duurzaam ondernemerschap en competentieontwikkeling
 Volgende visie ondersteunt een duurzaam ondernemerschap en competentieontwikkeling:
 - de mens is meer dan een machine;
 - het project vormt een investering, eerder dan een kost;
 - een positief mensbeeld overheerst;
 - ieder heeft het vermogen om zich te ontwikkelen.
- Opleidingen in vraag
 De methodiek van de opleidingen wordt in vraag gesteld. Is elke opleiding immers geschikt voor de ontwikkeling van een bepaalde competentie bij een bepaalde medewerker?

5.1.2.2 Fasen in het ontwikkelen van competenties²¹

Het ontwikkelen van competenties is een proces dat in een aantal fasen verloopt:

1. Herkennen: het herkennen van competenties omvat het leren (her)kennen van de betekenis en het bijhorende gedrag.
2. Begrijpen: het begrijpen van competenties bestaat erin de relatie met prestaties in te zien. Dit kan door het bepalen van prestatie-indicatoren.
3. Zelfassessment: zich een beeld vormen van de eigen sterke en zwakke punten in termen van competenties. Als men de medewerkers wil laten ontwikkelen binnen de huidige job zijn een development center of een 360°-feedback het meest geschikt als beoordelingsinstrumenten.²² Het krijgen van feedback stimuleert in principe de feedbackontvanger tot ontwikkeling. Door de nadruk te leggen op ontwikkeling en door het gevoel te creëren dat de procedure van een analyse-instrument rechtvaardig is verlopen, kan de betrokken deelnemer meestal instemmen met een minder gunstig beeld dat anderen van hem/haar kunnen hebben.
4. Oefening baart kunst. Dat geldt ook voor het ontwikkelen van competenties. De beste methode om de medewerker hiertoe aan te zetten, is het opstellen van een ‘gecontracteerd’ individueel ontwikkelingsplan waarin de medewerker zelf de ontwikkeling en opvolging in eigen handen neemt.
5. Evalueren: De evaluatie van competentiegerichte opleidingsprogramma’s zou on-the-job gedragswijzigingen en ‘harde’ resultaten moeten omvatten.

²¹ *Praktijkids personeels- en organisatiemanagement*. Mechelen, Kluwer, december 2002.

²² VAN BEIRENDONCK, L., AC, DC en aanverwante technieken. Leuven, Acco, 2001.

5.1.2.3 Ontwikkeling van competenties: onbegonnen werk?²³

Als we de competenties van de DB personeel willen ontwikkelen, dan is het belangrijk dat we rekening houden met de ontwikkelbaarheid van competenties. De ontwikkelbaarheid van een bepaalde competentie bij een bepaalde medewerker in een bepaalde situatie is afhankelijk van drie factoren:

- De competentie:

Sommige competenties zijn gemakkelijker te ontwikkelen dan andere. Dat komt omdat in de ene competentie bv. kennis en vaardigheden de grootste rol spelen, wat relatief gemakkelijk te verbeteren is. In andere competenties spelen attitude, persoonlijkheid of intelligentie een grotere rol. Deze zijn moeilijker tot nauwelijks te ontwikkelen.

- De situatie:

De medewerker functioneert in een omgeving (zowel de privé- als de werkomgeving) die invloed heeft op zijn ontwikkeling. Vooral de organisatiecultuur (bij voorkeur een lerende organisatie) en de managementstijl (bij voorkeur de coachende managementstijl) zijn van invloed. Om het mogelijk te maken dat mensen kunnen leren, hebben ze een zeker niveau van veiligheid en vertrouwen nodig. Het is belangrijk dat mensen openlijk kunnen spreken over wat ze kunnen, maar ook over wat ze niet kunnen. Vooral het bespreekbaar stellen van incompetenties die relevant zijn voor het werk is moeilijk, omdat ze bepalend kunnen zijn voor de status van de betrokkene. Binnen de organisatie dient men te investeren in communicatie, vertrouwen, bespreekbaarheid en veiligheid. De voorwaarden om tot competentieopbouw te komen, veronderstelt een kleine machtsafstand tussen het management en de medewerkers en een hoge mate van directe participatie binnen de organisatie.

- De persoon:

Een bepaalde competentie is bij de ene medewerker wel te ontwikkelen en bij de andere vrijwel niet. Dat komt doordat het competentietekort bij de ene medewerker ergens anders vandaan kan komen dan bij de andere. De ijsberg²⁴ van de persoonlijkheid biedt verduidelijking. De ijsberg bestaat uit verschillende lagen. De laag boven water (het gedrag) is waarneembaar. De zichtbare top rust op vele onzichtbare lagen die het gedrag beïnvloeden. Als de oorzaak van de beperking van de competentie in een diepere laag zit, is ontwikkeling moeilijker. Ik neem het voorbeeld van enkele dossierbeheerders die de competentie ‘kunnen toepassen van

²³ VAN DONGEN, T., *Competentiemanagement. En dan?* Zaltbommel, Thema, 2003.
Praktijkids personeels- en organisatiemanagement. Mechelen, Kluwer, december 2002.

²⁴ De visuele voorstelling van de ijsberg vindt u in bijlage 4 (het ontwikkelingspakket).

sociaal recht' niet beheersen. De ene DB beschikt niet over de kennis van sociaal recht omdat hij dit vak nooit kreeg op school, maar mits een opleiding kan hij dit leren. De andere DB vindt sociaal recht onbelangrijk, hij is niet gemotiveerd om een opleiding te volgen. Er zal dus eerst iets aan de motivatie gedaan moeten worden, voor de opleiding effect heeft. Nog een andere DB is minder intelligent, een opleiding volstaat niet om de competentie te verwerven.

5.1.2.4 Ontwikkelingsinstrumenten²⁵

Om de capaciteiten, kennis en kunde van de medewerkers te optimaliseren, is er een tendens naar een meer individuele aanpak. Algemeen vormende programma's maken plaats voor of worden aangevuld met specifieke en op het individu afgestemde vormings- en begeleidingsprogramma's. Iedereen heeft een persoonlijke leerstijl, dat wil zeggen: een manier van omgaan met leerstof en leeractiviteiten. Er zijn verschillende modellen om leerstijlen in kaart te brengen. Het *model van Kolb* maakt onderscheid tussen vier fasen van het leerproces:

- Concreet ervaren (beslisser/pragmaticus)
- Waarnemen en overdenken (bezinner)
- Analyseren en abstract denken (denker/theoreticus)
- Actief experimenteren (doener)

Kolb stelt dat mensen een voorkeursstijl hebben, waarmee ze het liefst beginnen en waaraan ze de meeste tijd besteden. Maar het is belangrijk alle fasen van het leerproces te doorlopen, omdat ze essentieel zijn voor effectief leren.

Er zijn tal van ontwikkelinstrumenten, zowel on als off the job. Activiteiten rond competentiegericht opleiden en ontwikkelen omvatten o.m. formele opleidingsprogramma's, development centers, zelfontwikkeling, computer of video based autodidactische training, specifieke opdrachten, mentoring relaties enzovoort.

5.1.2.5 Het individueel ontwikkelingsplan (IOP), een instrument om te komen tot een individuele ontwikkeling²⁶

Het IOP is een instrument voor de persoonlijke ontwikkeling van competenties. Het bevat leerdoelen en heeft als doel de persoonlijke ontwikkeling van de dossierbeheerders te

²⁵ *Praktijkids personeels- en organisatie management*. Mechelen, Kluwer, december 2002.

Leerstijlentest van Kolb. *Internet*. (<http://www.thesis.nl/kolb/>)

²⁶ VAN DONGEN, T., *Competentiemanagement. En dan?* Zaltbommel, Thema, 2003.

stimuleren en te plannen. Het is een leerplan dat hulp biedt bij het zelfstandig leren door het concretiseren van leerdoelen, het zoeken naar middelen/activiteiten om die doelen te realiseren en het evalueren van de vorderingen.

5.1.2.6 Mentorschap²⁷

Mentoring is een leerproces op de werkplek waarbij een minder ervaren werknemer (mentee) leert van een meer ervaren collega (mentor) en dit op vlak van werkgerelateerde competenties (kennis, attitude en vaardigheden), cultuur en netwerken van de organisatie en persoonlijke ontwikkeling. Dat leerproces kan formeel worden opgezet of informeel gegroeid zijn. Hoewel het mentorschap wordt opgezet in functie van de mentee, is het ook een leerschool voor de mentor.

Bestudering van theorie, volgens Kolb is het een manier om te leren. Dankzij deze literatuurstudie leerde ik meer over competentie management, het ontwerpen van een ontwikkelingstraject en de ontwikkeling van competenties. Ik haalde er de belangrijkste aandachtspunten uit die ik in het achterhoofd houd bij de opzet van het ontwikkelingstraject.

5.1.3 Aandachtspunten voor het ontwikkelingstraject voor de DB

In het ontwikkelingstraject voor de DB personeel richten we ons op de ontwikkeling van de competenties uit het nieuwe functieprofiel. Een DB die al deze competenties beheerst, kan zijn/haar functie (de resultaatsgebieden) succesvol uitoefenen.

Uit de literatuurstudie leerde ik dat ik bij de opmaak van het ontwikkelingstraject met verschillende zaken rekening zal moeten houden, zoals:

- Competentieontwikkeling moet gelinkt worden aan de praktijk van de functie.
- Een goede communicatie met de doelgroep is belangrijk bij de invoering van een ontwikkelingstraject.
- Er zijn verschillende fasen in de ontwikkeling van competenties, namelijk herkennen, begrijpen, zelfassessment, oefenen en evaluatie.
- Competenties zijn niet altijd (even eenvoudig) ontwikkelbaar, het is afhankelijk van de competentie zelf, de persoon en de omgeving.
- Iedere persoon leert best volgens een bepaalde leerstijl.

Ontwikkeling van competenties kan, mits het naleven van vele aandachtspunten erg nuttig zijn. Als competenties goed beheerd en ontwikkeld worden, betekent dit een meerwaarde voor de organisatie en de persoon zelf.

²⁷ VAN OOST, V., *Mentorschap*. Brussel, K&G-academie, 2005.

Met die bagage in het achterhoofd, ontwierp ik het ontwikkelingstraject.

5.2 Het ontwikkelingspakket

5.2.1 De opmaak

Eerst kwamen de voltallige projectgroep en een medewerker van de K&G-Academie samen om het startschot te geven voor het ontwikkelingstraject. Terwijl ik me bij de aanpak van de rekrutering en selectie kon baseren op een bestaand voorbeeld, moest ik nu grotendeels een eigen aanpak zoeken. Het resultaat van mijn werk is het ontwikkelingspakket, een bundel met informatie, een handleiding en instrumenten om tot de ontwikkeling van de DB te komen.

De medewerking en inspraak van de DB personeel, de PSM HR en de leden van de cel HRM waren cruciaal in deze projectfase om om te gaan met mogelijke weerstanden. Uit de literatuurstudie leerde ik dat communicatie met de doelgroep zeer belangrijk is. Ik ging bv. bij de DB personeel op bezoek om hun beeld en verwachtingen t.a.v. het ontwikkelingstraject te bevragen en informatie te verzamelen over de competenties uit het functieprofiel. Hiervoor bezocht ik de DB personeel op hun werkplek, zodat ik hun inspanning beperkt hield en ik kennismaakte met hun werkomgeving. Ik maakte gebruik van een gestructureerde vragenlijst. De ontbrekende informatie verzamelde ik bij de leden van de cel HRM en de PSM HR.

Vervolgens begon ik aan de echte uitwerking van het traject. Regelmatig bracht ik de projectgroep op de hoogte van de stand van zaken. Het traject stelde ik voor op verschillende fora om feedback en goedkeuring te krijgen. Zo presenteerde ik het in de stafvergadering van HRM (daaraan nemen de HRM-consultants, de opdrachthouder van de cel HRM en het afdelingshoofd ICT & HRM deel), op het overleg van de PSM HR en in een zelf georganiseerd overlegmoment met één DB uit elke personeelscel én de projectgroep. Deze overlegmomenten waren leerrijke, feedbackrijke bijeenkomsten. De reacties waren opgetogen. De DB waren enthousiast om het traject uit te proberen. De PSM HR vroegen zelfs een gelijkaardig traject voor hun functie.

Hoe zag het ontwikkelingspakket er nu in concreto uit? Wel, de beschrijving volgt ...

5.2.2 Bespreking

Leren doet men in de eerste plaats op informele wijze. Dat is ook de belangrijkste vorm van leren. We leren elke dag bij. Daarnaast kan men het leren ook een formele omkadering geven, wat van toepassing is op het ontwikkelingstraject. Dat is een leidraad bij de ontwikkeling van de competenties die een DB nodig heeft voor de optimale uitoefening van zijn/haar functie. Deze competenties vind je ook terug in het functieprofiel.

Zoals ik al eerder vertelde, bestaat het ontwikkelingspakket uit twee grote delen, enerzijds het ontwikkelingstraject en anderzijds instrumenten die bij het traject horen.

In het ontwikkelen van competenties onderscheidt men verschillende fasen: begrijpen, herkennen, zelf-assessment, oefenen en evalueren, die ik verwerkte in het ontwikkelingstraject. Het traject start met een concretisering van de vaktechnische en gedragscompetenties opdat men de betekenis van alle competenties goed zou begrijpen alsook de link met het werk zou kennen. Dan volgt het feedbackinstrumentarium om na te gaan in welke mate de DB over de competenties beschikken. Nadien legde ik uit hoe men de ontwikkeling kon aanpakken, rekening houdend met ieders leerstijl. De aanpak wordt opgenomen in het individueel ontwikkelingsplan, waarin ook vermeld wordt hoe de ontwikkeling opgevolgd wordt. Deze opvolging is de laatste stap in het traject. Dit is echter niet het eindpunt, het traject is er om steeds opnieuw te doorlopen.

De instrumenten die men kan gebruiken in het ontwikkelingstraject zijn de bespreking van de competenties, het feedbackinstrumentarium, een format voor een individueel ontwikkelingsplan en de opvolging ervan.

In dit eindwerk geef ik de essentie van het ontwikkelingstraject en de bijhorende instrumenten weer. Bijlage 4 bevat een ingekort ontwikkelingspakket om deze tekst visueel te ondersteunen. U vindt er het volledige ontwikkelingstraject, alsook enkele voorbeelden van de bijhorende instrumenten.

5.2.2.1 Ontwikkelingstraject

Het ontwikkelingstraject bestaat uit vier fasen, die elkaar telkens weer opvolgen. Ik bespreek ze hieronder.

a) Herkennen en begrijpen: een concretisering van de competenties

Om de competenties die de DB nodig heeft om zijn/haar functie optimaal te kunnen uitoefenen, te herkennen en te begrijpen is het noodzakelijk een duidelijk beeld te hebben van elke competentie. In het functieprofiel van de DB zijn de vaktechnische competenties

heel algemeen omschreven, te algemeen om een gepast leerinstrument te kunnen zoeken. Betekent de competentie 'het kunnen toepassen van excel' bv. dat een DB grafieken moet kunnen maken? Of moet hij/zij enkel tabellen kunnen invullen? De leerinhoud van de vaktechnische competenties kon ik invullen door de bevraging van de DB, de PSM HR en enkele leden van de cel HRM. Deze zoektocht naar de inhoud van de competenties was bovendien heel leerrijk en confronterend voor de projectleden. Ieder denkt het personeelsbeleid van K&G te kennen, maar als men het moest omschrijven, besepte men dat men het eigenlijk toch niet goed wist. De gedragscompetenties zijn wel duidelijk omschreven in het functieprofiel (een bepaald niveau en enkele gedragsindicatoren). Ik kon de competenties met hun niveau en omschrijving gewoon uit het functieprofiel overnemen. In de eerste twee instrumenten bij het ontwikkelingstraject (bespreking van de vaktechnische en gedragscompetenties) verwerkte ik de leerinhoud van elke competentie. De leerinhoud geeft weer wat een DB precies moet kennen/inzien/toepassen/doen om zijn/haar functie goed uit te oefenen.

b) Zelf-assessment: een feedbackronde van 360°

De literatuur leerde dat een development center en een 360°-feedback het meest effectief zijn als beoordelingsinstrumenten. In het ontwikkelingstraject kozen we voor een feedbackronde van 360° als instrument om de sterktes en zwaktes van de DB in termen van competenties in kaart te brengen. Dit betekent dat de DB zelf, de lijnverantwoordelijke, de collega('s) en de klanten feedback geven. Een feedbackronde vraagt een kleinere investering dan een development center, kan op elk moment voor ieder individu afzonderlijk plaatsvinden en vraagt een minder complexe organisatie. Omdat de DB zeer veel klanten (cel HRM, het personeel, RSZ, ...) zal slechts een steekproef aan klanten deelnemen.

Voorwaarde voor een 360°-feedback is een sfeer van veiligheid, eerlijkheid, openheid, ... Hierin schuilt een belangrijke taak voor HRM en de provinciale stafmedewerkers HR om deze sfeer te garanderen.

Een ander aandachtspunt is dat sommige competenties niet door elke partij beoordeeld kunnen worden. Die partij moet de betreffende competentie dan niet beoordelen. Gissen zou een vertekend beeld geven.

De projectgroep zocht instrumenten (zitten in het tweede deel van het ontwikkelingspakket) om te gebruiken in de feedbackronde over de competenties. Voor de vaktechnische competenties ontwikkelde ik formulieren. In 1999 werden naar aanleiding van de reorganisatie van de personeelsdiensten ook zulke formulieren ontwikkeld. Ik nam de layout van deze formulieren deels over en bracht verder vele wijzigingen aan bv. om de formulieren zo gebruiksvriendelijk en eenvoudig mogelijk te maken. De formulieren

bevatten stellingen over de leerinhoud van elke vaktechnische competenties. Deze stellingen zijn ook de *leerdoelen*, ze staan ook beschreven in de bespreking van de competenties. U herkent de niveaus kennis, inzicht en kunnen toepassen in de stellingen, bv. ‘kent de verlofregeling of kan ze opzoeken’, ‘heeft inzicht in de verlofregeling’ en ‘kan de verlofregeling toepassen’. De beoordelaar dient bij elke stelling ja of neen aan te kruisen.

Voor de gedragscompetenties koos de projectgroep voor de competentiescan, die ik eerder besprak in de context van het selectiepakket. De competentiescan kan zowel door de DB zelf, de lijnverantwoordelijke, de collega’s en de klanten worden ingevuld. Om praktische redenen (enkel de PSM HR heeft toegang tot de toolbox) zullen we ook papieren formulieren ontwikkelen.

Om alle resultaten in een overzichtelijk geheel te gieten, ontwikkelde ik enkele samenvattende formulieren. Die moeten door de lijnverantwoordelijke worden ingevuld. Men kan uit deze overzichten gemakkelijk de sterkte en zwakke punten op vlak van competenties halen.

c) Oefenen: op naar ontwikkeling!

Nu de zwakke punten in kaart zijn gebracht, kan de DB starten met de ontwikkeling ervan. Oefening en opleiding zijn enkele manieren om competenties te verwerven, maar er zijn tal van andere methoden om te komen tot ontwikkeling. De psycholoog Kolb, waarover ik het in de literatuurstudie al had, maakte een onderscheid tussen vier leerstijlen. Iedere persoon heeft een manier waarop hij/zij het beste leert, dit betekent dus dat niet elke methode even geschikt is voor de ontwikkeling van een bepaalde competentie door een bepaalde persoon.

Omdat we een ontwikkelingstraject willen maken op maat van de individuele DB, hield ik bij het zoeken van ontwikkelingsmethoden rekening met de verschillende leerstijlen. In de bespreking van de vaktechnische en de gedragscompetenties (in het tweede deel van het ontwikkelingspakket) verwerkte ik voorbeelden van ontwikkelingsmethoden onderverdeeld per leerstijl. De ontwikkelingsmethoden voor de vaktechnische competenties zijn bestaande instrumenten, aangevuld door informatie die ik kreeg van o.a. de K&G-Academie en mijn eigen ideeën. De competentietoolbox vormde een belangrijke inspiratiebron bij het zoeken van ontwikkelingsmethoden voor de gedragscompetenties.

Als een DB zich wil ontwikkelen, kan hij/zij eerst zijn leerstijl nagaan via een testje. Hij/zij kan dan een ontwikkelingsmethode kiezen die past bij zijn leerstijl. Soms is er echter geen ontwikkelingsmethode passend bij een bepaalde leerstijl en zal de DB zijn/haar toevlucht moeten nemen tot een alternatief instrument. Het is bovendien niet uitgesloten dat er nog andere ontwikkelingsmethoden bestaan en gebruikt kunnen worden.

Om de ontwikkeling te structureren en goed te plannen moet de DB een individueel ontwikkelingsplan (IOP) invullen, waarvoor ik een format maakte. Ik formuleerde een aantal vragen die de DB moet beantwoorden over de ontwikkeling van een competentie, waardoor de leerdoelen aan de SMART-criteria²⁸ voldoen.

Tot slot kan men ook het mentorschap betrekken in de ontwikkeling van de DB. Zowel als mentor of als mentee kan een DB werken aan zijn/haar eigen ontwikkeling. De projectgroep en de provinciale stafmedewerkers waren voorstander van dit concept omwille van positieve ervaringen, terwijl de DB er sceptisch tegenover stonden. Aangezien vrijwilligheid een belangrijke voorwaarde is, stelde ik voor het concept toe te passen als er geïnteresseerden zijn. De mentor hoeft geen DB te zijn, een andere collega is ook een mogelijkheid. De K&G-Academie verzorgt opleidingen voor mentors.

d) Opvolgen en evalueren

Een DB die beter wordt in zijn/haar zwakkere competenties, dat is het doel van het ontwikkelingstraject. Opdat de DB het nut van het traject zouden ervaren, is het daarom belangrijk aandacht te hebben voor de opvolging en evaluatie. In de eerste plaats kan dit door de opvolging en evaluatie van het IOP, waarin de DB schreef wat men wou bereiken binnen een bepaalde termijn door bepaalde acties (ontwikkelingsmethoden). Hiervoor maakte ik een format 'opvolging IOP'. Met deze format kan de DB aan de hand van enkele vraagjes (gebaseerd op de SMART-criteria) nagaan in welke mate hij/zij de vooropgestelde doelstellingen bereikte. Andere mogelijkheden om na te gaan of er ontwikkeling is opgetreden, is een nieuwe feedbackronde.

Het is essentieel dat de DB en de lijnverantwoordelijke hier tijdig afspraken over maken. Daarom voorzag ik in het IOP een luikje om die afspraken te noteren.

5.2.2.2 Instrumenten bij het ontwikkelingstraject

Het tweede deel van het ontwikkelingspakket bevat instrumenten die in het ontwikkelingstraject gebruikt kunnen worden. In het eerste deel van het pakket kwamen ze allen al even ter sprake. De instrumenten (voorbeelden in bijlage 4) zijn:

- de bespreking van de vaktechnische competenties inzake inhoud, leerdoel en ontwikkelingsmethoden;
- de bespreking van de gedragscompetenties inzake inhoud, leerdoel en ontwikkelingsmethoden;

²⁸ Die criteria zijn specifiek, meetbaar, actiegericht, realistisch en tijdsgebonden. Een leerdoel dat aan de SMART-criteria voldoet is kwaliteitsvoller.

- het feedbackinstrumentarium voor de vaktechnische competenties;
- het samenvattend formulier over de feedbackronde;
- de format van het individueel ontwikkelingsplan;
- de format voor de opvolging van het individueel ontwikkelingsplan.

Het ontwikkelingstraject staat op poten en werd goedgekeurd. Hoe verloopt de verdere aanpak?

5.3 Opvolging en persoonlijke reflectie

Tijdens het overlegmoment met één DB per personeelscel gaven de DB aan het traject graag te willen uitproberen. Die kans zullen ze, net als de alle andere DB, krijgen.

Het ontwerpen van een ontwikkelingstraject voor dossierbeheerders personeel die elk hun eigenheid hebben ... het leek me een onmogelijke opgave. Ik besteedde dan ook veel tijd aan het uitdenken van, brainstormen over en het bijsturen van de aanpak. Achteraf gezien was ik fier dat ik toch een beetje de pionier mocht zijn. De reacties van de DB, PSM HR en HRM-leden waren erg positief toen ik het traject aan hen presenteerde. De concrete toepassing zal ingeleid worden door een ‘kick off’, een interactieve dag voor de DB, PSM HR en projectgroep in teken van het ontwikkelingstraject.

Ik meen dat het verder kijken dan louter opleiding, het rekening houden met ieders leerstijl en het opteren voor een individuele aanpak van ieders ontwikkeling de grote meerwaarde betekent in het traject. De uitdieping van de vaktechnische competenties was een uniek gegeven en liet enkelen, waaronder mezelf, toe te ontdekken dat er weinig eenduidigheid en duidelijkheid bestaat over de inhoud van de competenties.

Het traject zal ook regelmatig bijgestuurd moeten worden om het up-to-date te houden. De functie van de DB personeel is voortdurend onderhevig aan veranderingen door de vele wijzigingen in bv. wetgeving, informatica, Bovendien verandert het opleidingsaanbod ook voortdurend. De opvolging kan op verschillende wijzen gebeuren, bv. als periodiek agendapunt in de overlegmomenten van de DB of door de aanstelling van een verantwoordelijke medewerker.

Terwijl ik het ontwikkelingstraject ontwierp, werkte ik ook aan de volgende projectfase, namelijk de evaluatie van en het formuleren van voorstellen tot optimalisatie van de communicatiekanalen. Dit komt in het volgende onderdeel aan bod.

6. VOORSTELLEN TOT OPTIMALISATIE VAN DE COMMUNICATIEKANALEN

‘Als er een manier is om het beter te doen, vind die dan.’ (Thomas A. Edison)

In de vijfde projectfase werden de communicatiekanalen die ter beschikking staan van de DB personeel geïnventariseerd en geëvalueerd. De evaluatie vormde de basis voor het uitwerken van voorstellen tot optimalisering.

Binnen K&G zijn er tal van communicatiekanalen voor de DB, zoals de maandelijkse informatie- en coördinatievergaderingen, het overleg met hun lijnverantwoordelijke, enzovoort. Toch stelde men vast dat de communicatie niet altijd effectief en efficiënt verloopt, bv. de DB moeten nog beroep doen op de HRM-leden, de DB en hun lijnverantwoordelijke horen vaak dezelfde informatie meerdere keren, De nood aan een evaluatie en optimalisatie drong zich op.

De inventaris maakten we met de voltallige projectgroep. Ik deed de evaluatie. Ik startte ook met het uitwerken van enkele voorstellen tot optimalisering, die ik besprak, verbeterde en aanvulde op basis van gekregen feedback van de HRM-leden, PSM HR en DB personeel.

Om te werken aan een optimalisatie van de communicatiekanalen, verdiepte ik me in literatuur over interne communicatie, factoren die de interne communicatie bepalen, communicatiemiddelen, vergadertechnieken, Daarom start dit deel, evenals het rapport dat ik maakte voor K&G over de communicatiekanalen, met een literatuurstudie over deze onderwerpen. Vervolgens spreek ik over de inventarisatie, evaluatie en optimalisatie van de communicatiekanalen. Ik vertel over mijn werkwijze, belangrijkste vaststellingen, Tenslotte ga ik na in welke mate de voorstellen opgevolgd (zullen) worden en geef ik mijn persoonlijke reflectie.

6.1 Literatuurstudie²⁹

6.1.1 Interne communicatie: betekenis en belang

De levensvatbaarheid van de organisatie wordt mede bepaald door de effectiviteit van de communicatieprocessen tussen actoren en groepen. In elke organisatie waar mensen samenwerken ontstaan netwerken van communicatie. Zulke informatiestromen bewegen zich dwars door de hele organisatie (interne communicatie) en daarbuiten (externe communicatie).

De *externe communicatie* omvat het communicatief handelen tussen de organisatie en haar omgeving.

De *interne communicatie* daarentegen omvat alle communicatieprocessen binnen de organisatie. Deze processen kunnen

- formeel en informeel;
- verticaal (tussen leiding en medewerkers), horizontaal (tussen personen van hetzelfde hiërarchisch niveau) of diagonaal (tussen personen van verschillend niveau en verschillende hiërarchische lijnen);
- tussen twee of meerdere actoren (groepen);
- utilitaire of emotiegeladen boodschappen overbrengen.

Deze boodschappen kunnen verschillende onderwerpen behelzen:

- over de missie, visie of strategie van de organisatie;
- over besluiten die zijn of moeten worden genomen;
- over het werk zelf (bv. werkoverleg, training, werkinstructie);
- over zaken die niet direct met het werk te maken hebben.

De interne communicatie zou de sociale lijm moeten zijn die individuen, subeenheden of organisaties bijeen houdt en bijdraagt om doelgericht als organisatie te functioneren.

Ineffectieve en inefficiënte communicatie is echter vaak een oorzaak van het falen of minder optimaal functioneren en presteren van organisaties. Goed omgaan met elkaar is van belang voor het behalen van de doelstellingen van de organisatie. Dat lukt als men in het

²⁹ BUYENS, D., e.a., *Personeelsmanagement en communicatie in organisaties*. Leuven, Kluwer, 1995.

Communiceren. *Internet*. (<http://www.vdab.be/hraanbod/communiceren/default.shtml>)

DELANOTE, L., DRIJKONINGEN, C., VAN DER POEL, D., *Slapende vermogens werken niet. HRM: ook voor uitvoerenden!* Leuven, Acco, 2000.

personeelsbeleid uitgaat van wederzijds respect, voortvloeiend uit wederzijds belang en de gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemers.

6.1.2 Determinanten van interne communicatie

De determinanten van interne communicatie bepalen hoe de communicatie binnen de context van de organisatie georganiseerd is en verloopt.

6.1.2.1 Culturele factoren

De cultuur kleurt de communicatie in zowel naar inhoud als naar medium. Er is een continuüm van een open tot een gesloten communicatiecultuur. De cultuur bepaalt of wordt herkenbaar in 'wat' (wel of niet) en 'hoe' gecommuniceerd wordt. Voorbeelden zijn een bepaalde stijl van leiding geven, een notacultuur, een vergadercultuur, een 'no-message'-cultuur, Het culturele referentiekader van de actoren beïnvloedt hun wijze van verzenden en ontvangen van informatie. Zo'n referentiekader wordt o.m. bepaald door de opleiding, de (organisatie)ervaring, de sociale afkomst, enz.

6.1.2.2 Structurele factoren

De structuur van de organisatie is de wijze waarop de verschillende posities (in een netwerk) zich tot elkaar verhouden. Enkele karakteristieken van de organisatiestructuur zijn:

- De mate van hiërarchisering wijst op de onder- of bovenschikking van de informatiebezitters en zenders.
- De mate van formalisatie wijst op het voorkomen van regels m.b.t. de informatie.
- De mate van (de)centralisatie wijst naar de (controle)knooppunten van informatieverzameling en verzending.

6.1.2.3 Inhoudelijke en relationele component van een communicatieve interactie

De inhoudelijke component slaat op de boodschap zelf die gecommuniceerd wordt, daar waar de relationele component voornamelijk te maken heeft met de onderlinge verhouding tussen de individuen die met elkaar communiceren. Zo kan het gebeuren dat twee deelnemers in een vergadering stevig van leer trekken tegen elkaar omdat ze het ogenschijnlijk fundamenteel oneens zijn. Als men de situatie analyseert, kan men tot de vaststelling komen dat een relationeel conflict aan de basis ligt.

In het algemeen is het van belang deze relationele boodschappen te onderkennen in het communicatieproces. Elke boodschap of interactie heeft een relationele component, maar vaak kan deze eerder neutraal zijn.

6.1.2.4 Effectiviteit van communicatie

Communicatie is effectief indien de ontvanger de boodschap interpreteert zoals de zender het ook bedoeld heeft. Allerlei factoren hebben een invloed op de al dan niet goede interpretatie door de ontvanger (de perceptie, de hoeveelheid informatie, de verwachting, de ruis, ...).

6.1.3 Communicatieniveaus van interne communicatie

De interne communicatie situeert zich op drie niveaus:

- Communicatie op niveau van de organisatie
Op organisatieniveau betekent communicatie het uitwisselen van informatie tussen leiding en medewerkers, bv. een speech, nota's, De bedoeling is het actief coördineren van acties, het (mee)delen van informatie (bv. over organisatiedoelen, besluitvormingsprocessen, ...) en het uitdrukken van emoties.
- Communicatie op afdelings- of groepsniveau
Het ideaal voor dit communicatieniveau is het nastreven van participatief management. Door participatief management worden werknemers betrokken bij beslissingen die van invloed zijn op de werkomgeving en de eigen taak. Betrokkenheid van mensen is een hefboom voor de motivatie en inzet. Of participatie mogelijk is, is afhankelijk van de werknemers (hun vaardigheid, hun inzicht, hun bereidheid, ...), de organisatiecultuur (de plaats van de mens in de organisatie), het concrete onderwerp, de tijdsdruk, enzovoort. Het werkoverleg is een voorbeeld van communicatie op het afdelings- of groepsniveau.
- Intermenselijke communicatie

Bij de inventarisatie, evaluatie en optimalisatie van de communicatiekanalen van de dossierbeheerders personeel bevind ik me voornamelijk op het groepsniveau.

6.1.4 Communicatiekanalen

Als men communiceert, kan men kiezen tussen verschillende communicatiekanalen. Uiteraard zijn niet alle middelen even geschikt voor alle doeleinden. Van belang is echter wel dat de verschillende gehanteerde communicatiekanalen op elkaar afgestemd zijn.

Tegelijk dient er overeenstemming te zijn tussen wat gezegd wordt en wat werkelijk gedaan wordt (het 'walk your talk'-principe). Niets is destructiever voor de interne communicatie als het geven van tegenstrijdige boodschappen. Herhaaldelijk tegenstrijdige boodschappen geven, leidt tot ongenoegen, frustraties en wantrouwen bij werknemers en kan ertoe bijdragen dat zij opnieuw hun denk- en participatievermogens te slapen leggen. Communicatieprincipes als nuttigheid, eerlijkheid, openheid, eenduidigheid en duidelijkheid worden dan ook het best zo consequent mogelijk nagestreefd.

Enkele van de communicatiekanalen die ter beschikking staan van de DB personeel zijn overlegmomenten waarin informatie rond het werk meegedeeld wordt (de informatievergadering) en waarin overlegd wordt over de uitvoering van het werk (de coördinatievergadering en het overleg tussen de DB en hun PSM HR). Daarom zocht ik hier meer literatuur over.

6.1.5 Vergaderingen

6.1.5.1 Algemene informatie

Vergaderingen worden om uiteenlopende redenen gehouden, bijvoorbeeld:

- Instruerende vergaderingen: om instructies of een opdracht te geven, ook wel briefing genoemd, gelegenheid om vragen te stellen.
- Informerende vergadering: om informatie mee te delen.
- Probleemgerichte vergadering (het werkoverleg): om een probleem over bv. de werkinhoud, - methoden, de samenwerking en dergelijke in kaart te brengen en er gefundeerde besluiten over te nemen.

Opdat de werknemers het nut van een vergadering inzien, is het belangrijk dat ze een rechtstreeks verband merken met hun werk.

Hoe vaak een vergadering plaatsvindt, wat er besproken wordt onder welke vorm, is afhankelijk van de werkorganisatie en de cultuur binnen een bedrijf.

Er zijn incidentele bijeenkomsten en bijeenkomsten die periodiek zijn. Het gevaar van een periodieke bijeenkomst is soms dat ze plaatsvinden omdat het periodiek is, het doel moet bewaakt worden. Als het belang niet zo groot is, wekt dat irritatie en zal de motivatie om actief in het gesprek te participeren niet groot zijn.

In vrijwel elke vorm van groepsbespreking worden notulen gemaakt. De notulen hebben dan ook een belangrijke functie, bijvoorbeeld als bewijs van de besproken onderwerpen en

afspraken, als informatiebron voor de afwezige deelnemers, als geheugensteun voor de deelnemers en als documentatie en informatiebron voor derden of nieuwe deelnemers.

6.1.5.2 Aandachtspunten voor de gespreksleider

Een gespreksleider dient een bespreking goed voor te bereiden (locatie, tijdstip, agenda, notulist bepalen, deelnemers uitnodigen). Hij moet ermee rekening houden dat deelnemers voldoende tijd krijgen om zich op de bespreking voor te bereiden. De gespreksleider dient de vergaderdoelstellingen en de procedures te handhaven. Hij moet signalen van de deelnemers opvangen en de voortgang controleren. Hij moet deelnemers corrigeren en zorgen voor een objectieve benadering. Als voorzitter is hij verantwoordelijk voor de notulen en de actielijst, ook als hij dit aan een notulist delegeert.

Een gespreksleider moet niet deskundig zijn over het te bespreken onderwerp. Het is best dat hij van alle aspecten redelijk op de hoogte is.

Wie een vergadering voorbereidt, dient zich bewust te zijn van het *groepsgedrag*. Er zijn drie aspecten verbonden aan groepsgedrag tijdens de bijeenkomst waarmee men rekening moet houden:

- Inhoudsaspect: de inhoud en doelstellingen van de vergadering, taken van de deelnemers
- Procedureaspect: de manier van werken, de rolverdeling, de timing van gesprekken, de agenda, wel of geen rondvraag, de tafelschikking en de taakverdeling
- Interactieproces: interactie is wederzijdse beïnvloeding. Factoren als sfeer, mate van vertrouwen en luisteren en overheersing spelen hierin een rol. Er is een verschil in groepsbijdrage en dit is een stabiel gegeven. Meer dan de helft van de communicatie is gecentraliseerd bij slechts enkele groepsleden. De deelnemers die het meest interveniëren geven vooral meningen, verschaffen informatie en doen veel suggesties. Zo beïnvloeden zij de inhoud, richting en uitkomst van de discussie. De satisfactie is het hoogst bij hen omdat ze meer aandacht krijgen en de mogelijkheid om de communicatie te sturen. Ze hebben ook de meeste macht.

Deze drie aspecten gaan altijd samen, bij alle drie kan het fout lopen. Een gespreksleider zal aan al die aspecten evenveel aandacht moeten schenken. Op deze manier waakt hij over de kwaliteit van de communicatie in groep.

6.1.5.3 Probleemgerichte vergadering (het werkoverleg): tips voor een effectief en efficiënt groepsoverleg

Hier volgen enkele tips om de effectiviteit en efficiëntie van een werkoverleg te realiseren.

- Het werkoverleg heeft plaats in een rustige ruimte waar men niet gestoord wordt, er wordt voldoende tijd voorzien, het liefst op een vast moment. De frequentie moet aangepast zijn aan de organisatie.
- In het werkoverleg wordt dezelfde methodiek gehanteerd als voor gewone vergaderingen: agenda opmaken, vooraf kenbaar maken, iedereen gelijkwaardig behandelen, afspraken opvolgen en afronden met de besluiten, verslag maken.
- Het overleg verloopt best via een vaste structuur. Het is goed anderen aan te moedigen om te spreken en conflicten niet uit de weg te gaan.
- Wat er uit het overleg komt, moet duidelijk opgevolgd worden.
- Werkoverleg gebeurt bij voorkeur met kleine groepen (idealiter 6 à 8 personen).
- De leider moet voorkomen dat het werkoverleg een klaagbank wordt door aan te sporen tot het zoeken van oplossingen. Werknemers hebben soms een klaagmuur nodig, doch het werkoverleg mag hierdoor niet in een negatieve spiraal terecht komen.
- De leider moet de werknemers stimuleren om zelf over oplossingen na te denken. Doe niet alles in hun plaats.

6.1.5.4 Informerende vergadering: tips voor de informatieverstrekkers

De informatie kan zowel mondeling als schriftelijk meegedeeld worden. In de informerende vergadering kiest men de mondelinge weg, zoals men ook in de informatievergadering voor de DB personeel binnen K&G doet. Daarin presenteren verschillende sprekers (vooral HRM-leden) hun informatie. In mijn rapport voor K&G verwerkte ik enkele tips om een goede presentatie te geven. De belangrijkste aandachtspunten waren hierbij:

- het stilstaan bij de eigen rol (bv. waarom breng ik deze informatie?);
- het rekening houden met het publiek;
- het gebruiken van verschillende media, waardoor het publiek opmerkelijk meer onthoudt.

Ik haalde uit deze literatuurstudie, net als bij het deel over het ontwikkelingstraject, enkele aandachtspunten voor de realisatie van de projectfase.

6.1.6 Aandachtspunten bij de optimalisatie van de communicatiekanalen

- Goede communicatie is een voorwaarde voor de levensvatbaarheid van de organisatie.

- Participatie is een hefboom voor de motivatie en inzet van de medewerkers. Of participatie mogelijk is, wordt bepaald door enkele factoren zoals de bereidheid, de organisatiecultuur,
- Naast het inhoudelijke en het procedureaspect, kunnen relationele aspecten het overleg sterk beïnvloeden.
- De gesprekleider heeft voor, tijdens en na de vergadering belangrijke taken die de effectiviteit en efficiëntie van een overleg bevorderen. Daarnaast spelen ook de inzet en de houding van alle deelnemers, alsook de wijze waarop de informatie verstrekt wordt een belangrijke rol.

6.2 Inventarisatie, evaluatie en optimalisatie

6.2.1 De aanpak

In overleg met de voltallige projectgroep maakten we een inventaris van alle communicatiekanalen die ter beschikking staan van de DB personeel. We kozen voor de kanalen die direct verband hielden met de uitoefening van de functie. Communicatiekanalen als het personeelsblad, de communicatienieuwsbrief aan alle personeelsleden, een speech van de administrateur-generaal, ... komen hier dus niet aan bod.

Aan de hand van de lijst met communicatiekanalen en een vragenlijst bezocht ik alle dossierbeheerders tijdens mijn 'ronde van Vlaanderen' en bevroeg ik hen over de communicatiekanalen a.d.h.v. een gestructureerde vragenlijst. Ik vroeg ook de mening van alle provinciale stafmedewerkers. Verder liet ik de medewerkers en consultants HRM de communicatiekanalen waar zij veel mee in aanraking komen hun evaluatie geven. Ik bundelde alle evaluaties in mijn rapport. Op aanvraag van enkele dossierbeheerders zorgde ik voor hun anonimiteit door te spreken in termen van 'X aantal dossierbeheerders',

Op basis van de evaluaties formuleerde ik mijn eigen voorstellen tot optimalisering. Vervolgens besprak ik deze met de projectgroep en de dossierbeheerders en vroeg ik hen om meer voorstellen. Daarnaast maakte ik in samenspraak met de betrokken medewerkers een communicatiematrix op die aangeeft welke informatie langs welk kanaal verspreid kan worden, omdat men momenteel langs alle kanten bedolven wordt onder de informatie. Door de matrix wil ik hier structuur in krijgen.

6.2.2 Bespreking communicatiekanalen

Aangezien het volledige rapport met de inventarisatie, evaluatie en voorstellen tot optimalisatie van de communicatiekanalen heel uitgebreid is, beperk ik me hier tot een bondige omschrijving van alle communicatiekanalen en haal ik de belangrijkste evaluaties en voorstellen tot optimalisatie aan.

6.2.2.1 Informatievergadering

De informatievergadering vindt maandelijks plaats op een dinsdagvoormiddag. Alle dossierbeheerders personeel zijn aanwezig op deze vergadering. Die vergadering biedt een platform voor verstrekking van – voor de functie DB personeel relevante - informatie door consultants en medewerkers van de cel HRM, collega-dossierbeheerders en andere personeelsleden. De werkgroep PSM en DB stelt de agenda van de vergadering samen. Een HRM-medewerker, lid van de werkgroep, plant en leidt de vergaderingen.

De informatievergadering werd als nuttig ervaren, maar kreeg een hele lading opmerkingen over de inhoud, de sfeer (soms hevige reacties),

Ik vind dat de vergadering inhoudelijk zeker moet verbeteren, bv. door het brengen van meer praktijkgerichte thema's. Zoals de literatuur ook aangaf, ervaart men een vergadering als nuttiger als men het verband ziet met de job. Dat kan ook bereikt worden door een grotere inbreng aan agendapunten door de DB zelf.

Het groepsgedrag is ook opmerkelijk, een beperkt aantal DB voeren het hoogste woord. Anderen voelen zich geremd iets te zeggen, uit angst voor de reacties van de collega's. Werken aan een positieve sfeer is een vereiste inspanning van alle DB en alle informatieverstrekkers.

Daarnaast stelt men vast dat in de informatievergadering voor de DB en het overleg PSM HR³⁰ vaak dezelfde informatie wordt verstrekt, wat een dubbele investering vraagt van de informatieverstrekkers. Bovendien was de ene partij (DB of PSM HR) vaak al op de hoogte door hun onderling overleg in de personeelscel. Op ingeven van een HRM-consultant lanceerde ik daarom het vernieuwende voorstel om een gemeenschappelijke informatievergadering (halve dag) te organiseren voor de DB én de PSM HR. De rest van de dag kan men in afzonderlijke groepen thema's bespreken specifiek voor de functie. Ik vind dit een interessant idee. Het lijkt me een uitdaging deze ommekeer door te voeren en uit te proberen.

³⁰ De lijnverantwoordelijken van de personeelscellen hebben ook een eigen maandelijks bijeenkomst. Daarin wordt informatie m.b.t. hun functie of die van DB verstrekt en overlegt over werkgerelateerde thema's.

6.2.2.2 Coördinatievergadering

De coördinatievergadering vindt maandelijks plaats op een dinsdagnamiddag o.l.v. de HRM-medewerker die ook de informatievergadering leidt. Per personeelscel neemt één DB deel aan de vergadering. De teams beslissen maandelijks zelf wie deelneemt. De coördinatievergadering heeft tot doel de werking van alle personeelscellen op mekaar af te stemmen. Er wordt gesproken over werkmethoden, problemen die een team ervoer, ... alsook werden er cijfergegevens (bv. kwaliteitscontrole lonen, personeelsbezetting) mee gedeeld.

Deze vergadering werd zwaar onder vuur genomen. Uit de evaluaties bleek dat de vergadering haar doelstelling niet meer haalt, maar vooral een moment is van uitwisseling van cijfergegevens. Ik pleit voor het behouden van de vergadering, mits men terug werkt naar de doelstelling. Bij de opstart werd ze als zinvol ervaren en ik geloof dat ze hier terug naar kan groeien mits de inzet van alle betrokkenen.

6.2.2.3 Overleg tussen een team van DB personeel en hun lijnverantwoordelijke

De lijnverantwoordelijke voor de DB in de provinciale personeelscellen is de PSM HR. Op de centrale administratie is dat de coördinator DB. Er bestaan geen richtlijnen voor de organisatie van het overleg tussen de PSM HR of coördinator DB en haar DB.

Elke personeelscel ontwikkelde zijn eigen werkwijze. De dossierbeheerders en de lijnverantwoordelijken waren tevreden over hun onderling contact. Iedereen benadrukte het informele overleg als het belangrijkste. Ik ben het hiermee eens, maar ik vind een formeel overlegmoment ook heel nuttig omdat men dan echt de tijd neemt om bij bepaalde zaken stil te staan. Op één cel na heeft men in elke cel wekelijks of tweewekelijks een overlegmoment waarin vergaderingen, ... worden besproken. Die ene cel gaf als enige aan dat er soms misverstanden zijn over de informatie die de DB of PSM HR al gekregen hebben. De PSM HR dacht bv. dat de DB al op de hoogte was van bepaalde informatie, terwijl dat niet zo was.

6.2.2.4 Procedures

In januari 2004 startte HRM met de opmaak van procedures (bv. over verlof) met het oog op een nog kwaliteitsvollere dienstverlening voor interne klanten en een efficiëntere taakuitvoering. De procedures zijn een richtlijn, dus niet bindend. De opmaak gebeurt door

de auditwerkgroep 'Procedures', elke procedure wordt goedgekeurd door het directiecomité. De procedures zijn uitgeschreven en schematisch weergegeven in een stroomschema.

Goed concept, schitterend instrument, een hele vooruitgang, De procedures kregen lovende kritiek. De ontwikkeling van deze procedures moet zeker worden verder gezet. Uit de evaluaties bleek wel dat het soms lastig is dat de procedures niet bindend zijn, waardoor sommige personeelsleden er nog voortdurend van afwijken.

6.2.2.5 Dienstorders

De dienstorders bevatten werkinstructies aan de dossierbeheerders die ze moeten volgen. Het doel van de dienstorders is duidelijke informatie geven aan de dossierbeheerders en grote zekerheid hebben dat ze de instructies volgen, dit volgens een gesystematiseerde aanpak (eenvormig, ...).

Een veel weerkerende opmerking van de DB was dat ze het overzicht niet meer konden bewaren over de vele dienstorders en wijzigingen op dienstorders. Daarom raad ik aan om in elke cel de dienstorders elektronisch en op papier bij te houden. Als een dienstorder wijzigt, stuurt men ook beter niet alleen de wijziging, maar de volledige, vernieuwde dienstorder door.

6.2.2.6 Helpdesk SAP

Op 21 maart 2005 startte de helpdesk SAP. Alle incidenten, vragen en problemen rond SAP binnen K&G worden beschreven en opgevolgd via de Helpdesk van K&G. Elke SAP-gebruiker kan een probleem loggen. De helpdesk wordt niet verondersteld SAP kennis te bezitten, ze geven het probleem door aan de SAP-experten. Er wordt een overzicht bijgehouden van alle problemen omtrent SAP.

Op het moment van de evaluaties was de helpdesk nog niet of nog maar net in werking. Bijna iedereen stond er sceptisch tegenover, maar ik vind het nog te vroeg om een echt oordeel te vellen. De helpdesk moet eerst een kans krijgen.

6.2.2.7 Intranet

Intranet wordt opgestart naar aanleiding van een aanbeveling van de audit. Het doel van intranet is het opstarten en integreren van het ter beschikking stellen van informatie via het intranet voor personeelsleden en dossierbeheerders. Zowel leden van de cel HRM als dossierbeheerders personeel werken aan de opmaak van intranet.

Intranet is nog in ontwikkeling, maar de DB verwachten dat het het werk vereenvoudigt omdat ze makkelijker zaken kunnen opzoeken. Ze verwachten echter dat het personeel zelf er weinig gebruik van zal maken en hen nog even vaak zal raadplegen.

Intranet lijkt mij een positieve evolutie naar een vlottere informatiedoorstroom. Zoals de DB ook aangaven is het belangrijk dat het intranet up-to-date wordt gehouden.

6.2.2.8 Contact met de cel HRM

Voor verschillende incidenten, problemen en vragen (uitz. SAP) kunnen de dossierbeheerders de medewerkers en consultants van de cel HRM raadplegen. Afhankelijk van het onderwerp worden andere medewerkers/consultants geraadpleegd. Het contact verloopt face-to-face, telefonisch of per e-mail.

Een belangrijke vaststelling bij de evaluatie was dat geen enkele – regelmatig geraadpleegde – contactpersoon uit de cel HRM ervoer dat hij/zij te veel vragen kreeg, waardoor de rest van het werk in het gedrang zou komen. Dit was in tegenstelling tot wat men verwachtte. Verder waren alle partijen in het algemeen tevreden over de dienstverlening van de cel HRM.

6.2.3 Matrix

Ik maakte een communicatiematrix. Die matrix biedt enerzijds een overzicht van alle informatie die de DB nodig hebben en anderzijds de communicatiekanalen waarlangs dit verspreid kan worden. Ik maakte de basis van de matrix op en vulde hem in samenspraak met de DB in.

Het rapport bevat heel wat voorstellen tot optimalisatie. Slaagt men binnen K&G deze voorstellen in de wind of volgt men de voorstellen op?

6.3 Opvolging en persoonlijke reflectie

De betrokken personen lazen de evaluaties en namen de voorstellen onder de loep. Mijn voorstellen blindelings volgen, lijkt me een onverstandig idee. Men moet rekening houden met de haalbaarheid, de kostprijs, enzovoort.

De evaluatie en het formuleren van voorstellen tot optimalisering was een boeiende ervaring waarin het persoonlijke contact met alle evaluators centraal stond en de kern vormde.

Hoewel men beseftte dat er sommige zaken niet optimaal gecommuniceerd worden, was het positief dat men hierbij stilstond en het op papier zette. Mijn voorstellen waren een belangrijke duw in de rug van verbetering en verandering. Binnen K&G aarzelde men niet om verder te werken aan dit verbeteringsproces.

Een belangrijk voorstel was het organiseren van een gemeenschappelijke informatievergadering voor de DB en de PSM HR. Ik peilde naar de mening en tips van de DB, de PSM HR en de leden van de cel HRM over het voorstel. Alle partijen reageerden tot mijn grote blijdschap enthousiast. In het overleg PSM en DB³¹ wordt nog volop naar een aanpak gezocht. We zetten alle voor- en nadelen, aandachtspunten en mogelijke werkwijzen op een rijtje. Het is geen eenvoudige oefening, maar ik ben er helemaal voor gewonnen.

Om inspiratie op te doen, sprak ik ook met het afdelingshoofd en twee kwaliteitscoördinatoren van de afdeling 'Inspectie en Interne Audit'. Van een HRM-consultant, die vroeger inspectieambtenaar was, hoorde ik dat de inspectieambtenaren, hun lijnverantwoordelijken en de kwaliteitscoördinatoren een goed functionerend overlegsysteem hanteren. Ze werken verspreid over de provincies, maar komen o.a. één keer per maand allen (ongeveer 40 personen) samen in één overlegmoment.

Nadat we het ontwikkelingstraject en de communicatiekanalen onder handen hadden genomen, restte de projectgroep nog twee taken. In de twee laatste fasen werkten we aan een afsprakenkader voor de tijdelijke vervanging van afwezige DB of PSM HR en aan een aanzet tot een geobjectieerde personeelsbehoeftebepaling.

³¹ In dat overleg worden de vergaderingen voor de DB en de PSM HR voorbereid door enkele HRM-leden.

7. EEN AFSPRAKENKADER VOOR TIJDELIJKE VERVANGING

De dossierbeheerders werken sinds de decentralisatie van de personeelsdiensten in kleine teams van twee tot vijf dossierbeheerders. Aan het hoofd van elk team staat een provinciale stafmedewerker HR of de coördinator DB (centrale team). Wat gebeurt er als één van deze medewerkers voor langere tijd afwezig is? Kan een provincie zonder PSM HR? Kunnen de teamleden zonder hun collega-DB, zeker als het om een team van amper twee personen gaat? Het antwoord op deze vragen is veeleer 'neen'.

Tot nu toe was er geen vaststaand kader om deze problematiek te ondervangen. Op het moment dat er nood was aan de tijdelijke vervanging van een afwezige DB, werden mondelinge afspraken gemaakt tussen de dossierbeheerders om salarisadministratie niet te laten beïnvloeden door afwezigheid van medewerkers. De PSM HR werken alleen en hebben geen back-up.

Een aanpak van dat probleem was dus vereist. Hoewel mondelinge afspraken tussen dossierbeheerders kennelijk functioneren, beval de interne audit aan deze ook schriftelijk vast te leggen. Verder beval de audit aan een duidelijke schriftelijke regeling vast te leggen m.b.t. de back-up voor alleen werkende PSM HR.³²

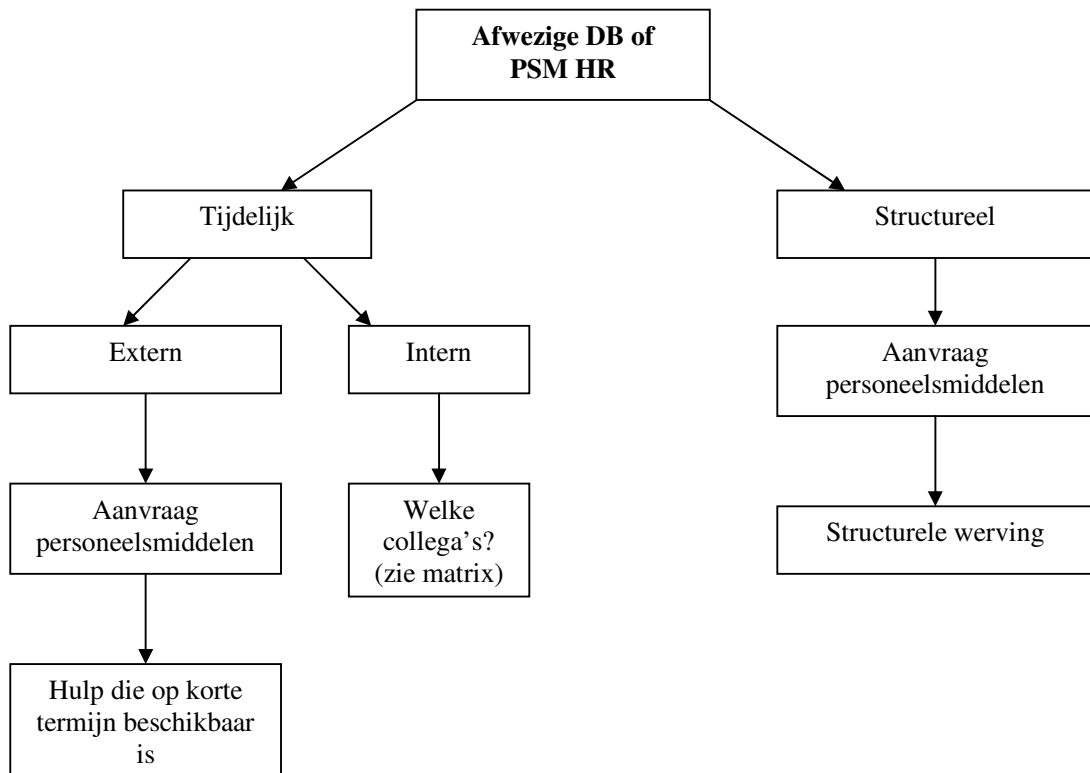
De zesde fase in het project is daarom ook het uitwerken van een afsprakenkader voor tijdelijke vervanging van een afwezige DB of PSM HR. Het afsprakenkader geeft aan hoe men een DB of PSM HR kan vervangen en met welke aandachtspunten men rekening moet houden. De vervanging van de coördinator DB liet men buiten beschouwing omdat zij enkel de hiërarchisch verantwoordelijke is voor het centrale team is, zonder dat ze op inhoudelijk vlak iets met de functie DB personeel of HRM te maken heeft.

In het project legden we het accent eerder op de voorgaande fasen. Ik werkte mee de basis uit voor het afsprakenkader. In overleg met de projectleidster en de opdrachthouder van de cel HRM brainstormden we over onze aanpak. De deadline voor deze projectfase is 30 juni 2005, waardoor de fase nog niet afgerond was op het moment dat ik dit eindwerk indiende. In dit onderdeel beperk ik me dan ook tot de beschrijving van de eerste stap in het ontwikkelen van een afsprakenkader, namelijk een overzicht maken van alle mogelijkheden om een afwezige DB of PSM HR te vervangen.

³² *Voorlopig auditrapport personeelsadministratie*. Brussel, K&G, 2004. (rapport)

7.1 Het afsprakenkader

Aan de hand van een zelf ontworpen schema, geef ik weer hoe men een afwezige DB of PSM HR kan vervangen.



De (langdurige) afwezigheid van een DB of PSM HR kan een structureel of tijdelijk probleem zijn. Indien het structureel is, kan men een aanvraag voor personeelsmiddelen indienen met de opzet een nieuwe medewerker aan te werven.

Indien het gaat om een tijdelijke afwezigheid, kan men intern of extern vervanging voor de afwezige DB of PSM HR zoeken. Als we kiezen voor een externe vervanging, moet men ook een aanvraag voor personeelsmiddelen indienen. Dan start een zoektocht naar een persoon die op en voor korte termijn beschikbaar is, die bovendien zeer snel kan meedraaien in het werk. Ik zocht enkele kanalen waarlangs men deze personen kan vinden.

Bij voorkeur zoekt men intern (binnen K&G) naar vervangers. Welke personeelsleden kunnen (een deel van) de taken van de DB personeel uitvoeren? Het antwoord op deze vraag goot ik in een matrix. Enerzijds biedt de matrix een overzicht van alle resultaatgebieden (taken) van de DB en de PSM HR. Anderzijds geeft ze de medewerkers aan die bepaalde taken kunnen overnemen. De matrix zal ik - nog tijdens mijn stage, maar na het beëindigen van dit eindwerk - in overleg met de DB en PSM HR invullen.

Deze fase wordt na het indienen van dit eindwerk nog verder uitgewerkt.

8. EEN AANZET TOT EEN GEOBJECTIVEERDE PERSONEELSBEHOEFTEENRAMING

De laatste fase in het project is een aanzet tot een geobjectiveerde personeelsbehoefteenraming voor DB personeel. De interne auditdienst stelde vast dat in de ene provinciale afdeling de bestaffing als voldoende ervaren werd en in een aantal andere als te krap op piekmomenten. Sommige provinciale afdelingshoofden stelden zich in dit verband de vraag of er capaciteitsoverschot is. In de centrale administratie werd door dossierbeheerders gewezen op te grote werkklading die verhindert of bemoeilijkt om systematisch en gedetailleerd te werken. Er heerst dus heel wat onzekerheid en onduidelijkheid over de ideale personeelsbezetting. De auditdienst beval daarom aan om de werklust kritisch te beoordelen en te monitoren en hiertoe eenduidige meetcriteria voor de centrale en provinciale afdelingen (niet alleen aantallen dossiers) vast te leggen om de werkbelasting te kunnen vergelijken en meten.³³ De bedoeling is met andere woorden een wijze zoeken om inschatting te maken van de personeelsbehoefte aan DB, ongeacht de locatie of persoon achter de DB.

Samen met de projectleidster en de opdrachthouder van de cel HRM nam ik deel aan de startvergadering van deze projectfase. Even later besloot men in een overlegmoment met de projectleiders van alle auditwerkgroepen en de opdrachthouder van de cel HRM/afdelingshoofd de projectfase stop te zetten. De reden hiervoor was er op een hoger hiërarchisch niveau beslist moet worden welke indicatoren de personeelsbehoefteenraming bepalen.

En zo nadert het project en dus ook dit eindwerk zijn eindpunt. De voorlaatste projectfase - het afsprakenkader - wordt nog uitgewerkt. Het functieprofiel, het rekruterings- en selectiepakket, het evaluatie- en planningsjabloon, het ontwikkelingstraject en de voorstellen tot optimalisering van de communicatiekanalen zijn gefinaliseerde projectfasen en worden de komende maanden geïmplementeerd in de praktijk. Het afsprakenkader wordt nog verder uitgewerkt. Vervolgens zal een nota over het gehele project verschijnen op het Directiecomité.

Dit gehele eindwerk sluit ik graag af met het volgende besluit, een terugblik op het project in zijn totaliteit met wederom de nadruk op de aanpak van de rekrutering en selectie, het ontwikkelingstraject en de communicatiekanalen.

³³ *Voorlopig auditrapport personeelsadministratie*. Brussel, K&G, 2004. (rapport)

BESLUIT

Een kleermaker ontwerpt kleren op maat van zijn klanten. Kleren maken is misschien niet aan mij besteed, maar HR des te meer. Samen met de andere projectleden werkte ik aan het HR-beleid op maat van onze klanten, de dossierbeheerders personeel.



Dankzij het project 'HR-beleid naar cel personeel' kregen de dossierbeheerders een nieuw functieprofiel 'to be'. Bij de opmaak keek men in de glazen bol naar de toekomstperspectieven van de functie.

Het competentieprofiel (onderdeel van het functieprofiel) was het basisinstrument bij de opmaak van het rekruterings- en selectiepakket, de aanpassing van het evaluatie- en planningsjabloon en de uitstippeling van het ontwikkelingstraject. De toepassing van het competentie management kwam zodoende duidelijk naar voren. Naast bovengenoemde zaken kwamen de evaluatie en het formuleren van voorstellen tot optimalisatie van de communicatiekanalen alsook de opmaak van een afsprakenkader voor de tijdelijke vervanging van afwezige DB of PSM HR aan bod. De laatste, vooropgestelde projectfase (de aanzet tot een geobjectiveerde personeelsbehoefte raming) werd afgeblazen.

Het merendeel van mijn bijdrage aan het project had betrekking op het rekruterings- en selectiepakket, het ontwikkelingstraject en de communicatiekanalen.

Het rekruterings- en selectiepakket is gebaseerd op een voorbeeldpakket, maar ik stak er toch enkele vernieuwende elementen in, zoals het nieuwe sjabloon voor de selectie op CV, het uitgebreide evaluatieschema, enzovoort. De pakketten zijn een leidraad en hulpmiddel bij de rekrutering en selectie van een nieuwe dossierbeheerder. Door de pakketten te gebruiken in alle provincies en binnen de centrale afdeling garandeert men een uniforme aanpak over de afdelingen heen.

De uitstippeling van een ontwikkelingstraject was geen eenvoudige, maar onmiskenbaar leerrijke en boeiende klus. Na veel experimenteren, veranderen, raad vragen, overleggen en studie kwam het ontwikkelingspakket tot stand. Alle betrokken partijen zijn enthousiast, de implementatie zal een feit worden. Het pakket kan als voorbeeld dienen voor de toepassing op andere functies. De provinciale stafmedewerkers HR verklaarden zich alvast kandidaat.

In deze fase werkten we niet alleen op maat van de functie dossierbeheerder personeel, maar ook op de maat van de individuele dossierbeheerder door o.a. rekening te houden met de leerstijlen van Kolb.

De evaluatie van de communicatiekanalen die ter beschikking staan van de dossierbeheerders was een leuke en interessante activiteit. Interne communicatie beïnvloedt de tevredenheid en de kennis van het personeel en zodoende ook het goede functioneren. Het is bijgevolg een aspect dat we zeker niet mogen verwaarlozen. Uit de evaluatie kwamen heel wat aandachtspunten voort. Ik formuleerde enkele voorstellen tot verbetering. Het voorstel om een gemeenschappelijke vergadering te organiseren wordt momenteel binnen K&G uitgewerkt. De omzetting van het voorstel in de praktijk is allesbehalve voor sint-juttemis.

Het afsprakenkader voor de tijdelijke vervanging van afwezige DB of PSM HR wordt nog verder uitgewerkt. Als ook dat af is, rest enkel nog de verdere implementatie van het project in de praktijk. Dat relaas kan ik u niet meer bieden ...

Het schrijven van dit eindwerk en het uitwerken van het project 'HR-beleid naar cel personeel' was een leerrijke gebeurtenis. De leerstijlen van Kolb zijn zeker geen mythe, maar een feit. Ikzelf heb de afgelopen maanden al zijn leerstijlen – theorie bestuderen, reflecteren, kijken naar voorbeelden, experimenteren – doorlopen. Mijn favoriete leerstijl? Ik kies ze allemaal!

BRONNENLIJST

Geschreven bronnen

- BUYENS, D., e.a., *Personeelsmanagement en communicatie in organisaties*. Leuven, Kluwer, 1995.
- DELANOTE, L., DRIJKONINGEN, C., VAN DER POEL, D., *Slapende vermogens werken niet. HRM: ook voor uitvoerenden!* Leuven, Acco, 2000.
- GATZ, S., *Ontwerp van decreet tot oprichting van het intern verzelfstandigd agentschap met rechtspersoonlijkheid Kind en Gezin*. Brussel, Commissie voor Institutionele en Bestuurlijke Hervorming en Ambtenarenzaken, 2004.
- *Jaarverslag 2004. Kind en Gezin*. Brussel, V.U. Lieven Vandenbergh, 2005. (rapport)
- NOTEN, F., *Vorming en ontwikkeling*. Brussel, EHSAL, 2003. (reader)
- *Openingsvergadering. Audit salarisadministratie en beheer personeelsdossiers*. Brussel, K&G, 2004. (Power Point Presentatie)
- *Praktijkgids personeels- en organisatiemanagement*. Mechelen, Kluwer, december 2002.
- *Project: HR kader naar cel personeel*. Brussel, K&G, 2004. (projectfiche)
- SMITS, C., *Evolutie KG HR. Personeelsbezetting Kind en Gezin 2000 – 2005*. Brussel, K&G, februari 2005. (computerbestand)
- STEYAERT, R., *Handleiding voor de opmaak van functieprofielen binnen K&G*. Brussel, K&G. (handleiding)
- *Vademecum Vlaamse Openbare Instelling. Wetgeving en reglementering m.b.t. het personeel. K&G*. Brussel, Administratie ambtenarenzaken, departement Algemene Zaken en Financiën, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2002. (naslagwerk)
- VANBETS, H., *Werving en selectie: een geïntegreerd HRM-instrument*. Brussel, EHSAL, 2003. (cursus)
- VANDENBERGHE, L., Voorwoord. In: *Functieprofiel*, p. 2.
- VAN DONGEN, T., *Competentiemanagement. En dan? Zaltbommel*, Thema, 2003.
- VANHEULE, K., *Cel HRM*. Brussel, K&G, 23 september 2004. (interne nota)
- VAN OOST, V., *Mentorschap*. Brussel, K&G-academie, 2005.
- *Voorlopig auditrapport personeelsadministratie*. Brussel, K&G, 2004. (rapport)

Internet

- Beter Bestuurlijk Beleid. Nieuwe structuur. *Internet*. (www2.vlaanderen.be)
- Communiceren. *Internet*.
(<http://www.vdab.be/hraanbod/communiceren/default.shtml>)
- HOUTZAGERS, G., JONKEREN, S., Het gebruik van de balanced score card bij P&O-instrumenten. *Internet*.
(<http://web.inter.nl.net/users/houtzagers/paginas/WhitePapersHR.htm>)
- *Internet*. (<http://www.kindengezin.be/>)
- Leerstijlentest van Kolb. *Internet*. (<http://www.thesis.nl/kolb/>)
- Vademecum VOI. *Internet*. 22 december 2004.
(http://personeel.vlaanderen.be/statuten/Vademecum_VOI/KindenGezin/KindenGezinnen.htm)
- VAN DONGEN, T., Ijsberg van de persoonlijkheid. *Internet*.
(<http://www.competentiemodel.nl/>)

Mondelinge bronnen

- DE SCHAMPHELAIRE, I., *Mondelinge mededeling*. Informeel gesprek, 10 februari 2005.
- STEYAERT, R., *Mondelinge mededeling*. Informeel gesprek, 11 februari 2005.

BIJLAGEN

- Bijlage 1 Communicatienieuwsbrief over het nieuwe functieprofiel voor de dossierbeheerders personeel
- Bijlage 2 Het rekruteringspakket
- Bijlage 3 Het selectiepakket
- Bijlage 4 Het ontwikkelingspakket: het ontwikkelingstraject en enkele voorbeelden van de instrumenten

BIJLAGE 1: COMMUNICATIENIEUWSBRIEF OVER HET NIEUWE FUNCTIEPROFIEL VOOR DE DOSSIERBEHEERDERS PERSONEEL

Communicatienieuwsbrief

14 april 2005

In deze nieuwsbrief:

- Aangepast functieprofiel dossierbeheerder personeel
-

Aangepast functieprofiel dossierbeheerder personeel

Op 1 maart 2005 keurde het Directiecomité het **aangepaste functieprofiel van de dossierbeheerder personeel** goed.

Aanleiding

In 2004 onderzocht de interne audit van Kind en Gezin de salarisadministratie en het beheer van de personeelsdossiers.

Naar aanleiding van deze audit werd onder andere het project "HR-beleid naar cel personeel" opgestart.

Doel van dit project: het HRM-beleid naar de dossierbeheerders personeel verder uitwerken. In de eerste projectfase werd het nieuwe functieprofiel van de dossierbeheerder personeel opgesteld.

Inhoud

Het functieprofiel bestaat, zoals alle andere functieprofielen van Kind en Gezin, uit 2 delen:

- **functiebeschrijving:** hierin staan de huidige kernactiviteiten van de functiehouder.
- **competentieprofiel:** hierin staan de competenties die noodzakelijk zijn om de functie succesvol te kunnen uitoefenen binnen Kind en Gezin.

Het functieprofiel beschrijft de "to be" situatie.

Doel

Het functieprofiel wordt gebruikt voor de realisatie van de andere projectfasen:

- Uitwerking van een **uniform wervings- en selectiebeleid** voor alle provincies. Alle betrokken HR-medewerkers krijgen een handleiding en het nodige materiaal voor de werving en selectie van een nieuwe dossierbeheerder. De werving en de selectie zullen zo vlotter en overal volgens een uniforme werkwijze verlopen.
- Opmaak van een **evaluatie- en planningssjabloon**.
- Uitstippeling van een **ontwikkelingstraject**. Dit traject biedt elke dossierbeheerder personeel een overzicht van alle mogelijkheden om de competenties uit zijn/haar functieprofiel te ontwikkelen door bijvoorbeeld opleiding, zelfstudie, ...

Waar vind je de functieprofielen?

\\Rhea\Algemene Publicaties\Management van de instelling - HRM\functieprofielen

Alle dossierbeheerders personeel hebben een exemplaar van hun functieprofiel thuis toegestuurd gekregen.

Meer info



Rekruteringspakket

- dossierbeheerder personeel -

Inhoudsopgave

Rekruteringspakket dossierbeheerder personeel	1
Inhoudsopgave	2
Inleiding	3
Vacaturebericht	4
Rekruteringskanalen	10
Standaardbrief: uitnodiging spontane sollicitant	12

De rekruteringsfase bevat het geheel van gerichte activiteiten om zoveel mogelijk geschikte kandidaten uit de arbeidsmarkt te verzamelen en te sensibiliseren om te solliciteren voor een vacante functie in een bedrijf/organisatie.

Om deze activiteiten vlotter en in elke provinciale afdeling en op de centrale administratie op uniforme wijze te laten verlopen, werd dit rekruteringspakket opgemaakt. Het dient als handleiding en hulpmiddel bij het rekruteren van nieuwe dossierbeheerders personeel.

Het rekruteringspakket bevat

- het standaard vacaturebericht;
- een overzicht van de wervingskanalen;
- een standaardbrief voor de uitnodiging van spontane sollicitanten.

Je kan het vacaturebericht en de standaardbrief terugvinden op 'R:\HRM_recruterings en selectie\instrumenten voor wervingsprocedures\rekruterings- en selectiepakket DB personeel'.

Vacaturebericht

Het vacaturebericht is een schriftelijke oproep om te solliciteren. Het vacaturebericht is opgemaakt aan de hand van een sjabloon, rekening houdend met het functieprofiel van de dossierbeheerder personeel.

Vacature: Dossierbeheerder personeel (M/V)

Kind en Gezin zoekt een dossierbeheerder personeel voor een voltijdse/deeltijdse contractuele/statutaire aanwerving met een arbeidsovereenkomst van bepaalde of onbepaalde duur.

Als dossierbeheerder personeel beheers je de personeelsdossiers van A tot Z. De dossierbeheerder personeel krijgt een uitgebreid en gevarieerd takenpakket toevertrouwd. Je staat in voor een nauwgezette salarisadministratie. Je beantwoordt vragen van onze personeelsleden omtrent uiteenlopende personeelszaken met de glimlach. Je bent een gedreven teamplayer die van aanpakken weet.

Wil jij deze uitdaging aangaan? Lees dan zeker volgend vacaturebericht!

Bijkomende informatie over deze vacature kan je verkrijgen bij (iemand van de wervende afdeling) via tel..... of e-mail:

Vragen over de selectieprocedure worden beantwoord door ,(iemand van HRM), via tel. of via e-mail:

Vacature: Dossierbeheerder personeel (M/V)

Kind en Gezin is een Vlaamse Openbare Instelling (VOI) met ongeveer 1400 personeelsleden. De missie van Kind & Gezin is : “Samen met haar partners, voor elk kind, waar en hoe het ook geboren is of opgroeit, zoveel mogelijk kansen creëren”. Kind en Gezin heeft daarmee als opdracht de levenskansen, het welzijn en de gezondheid van het kind te behartigen en de ouders te ondersteunen bij de zorg voor hun kind.

Om deze opdracht te vervullen is Kind en Gezin actief op twee beleidsdomeinen; *Preventieve gezinsondersteuning* (met onder meer de consultatiebureaus voor het jonge kind, maar ook kinderrechten, preventie van kindermishandeling en van ongevallen, ...) en *Kinderopvang* (opvang voor kinderen van 0 tot 12 jaar).

1. Functieomschrijving

1.1. Naam van de functie:

Dossierbeheerder personeel (man/vrouw)

1.2. Doel van de functie:

Beheren en behandelen van personeelsdossiers en personeelsgegevens om ervoor te zorgen dat de personeelsprocessen efficiënt, correct en klantvriendelijk verlopen en dit binnen de vastgelegde procedures, wetten en regelgeving

1.3. Plaats in de organisatie:

Ressorteert onder: provinciale stafmedewerker HR of coördinator dossierbeheer personeel

1.4. Context van de functie:

Plaats van tewerkstelling binnen Kind en Gezin: provinciale afdeling of centrale administratie

Specifieke werkomstandigheden: glijdende werkuren

1.5. Verantwoordelijkheids- en resultaatgebieden:

- **Verzamelen, vervolledigen en administratief verwerken van gegevens om personeelsdossiers en een personeelsbeheersysteem met volledige en correcte informatie beschikbaar te hebben. Dit houdt o.a. in:**
 - samenstellen van personeelsdossiers: opvragen van gegevens, documenten,....
 - input van gegevens in een elektronisch personeelsbeheersysteem bijv. verlofaanvragen, familiale gegevens, loonsgegevens voor weddenberekening,....
 - instaan voor de actualisering van gegevens
- **Verifiëren en controleren van documenten en gegevens om te verzekeren dat vormvereisten, procedures en regelgeving worden gerespecteerd . Dit houdt o.a. in:**
 - respecteren van procedures personeelsbeheer
 - controleren van data in elektronisch beheersysteem bijv. nagaan of verlofaanvragen in overeenstemming zijn met statuut
 - berekenen en bewaken van personeelsbezetting contingent
 - controleren van de lonen voor de maandelijkse loonruns
 - controleren van aanvragen (vergoedingen, toelagen,....)
- **Bewerken van personeelsgegevens om een tijdige en correcte dienstverlening mogelijk te maken. Dit gaat vnl. over:**

- maken van weddenberekening
 - administratief verwerken van contractuele en statutaire wervingen: opmaken van contracten en besluiten en bijhorende briefwisseling
 - administratief afhandelen van de uitstroom
 - opmaken van overzichten en rapporten bijv. ziekerapportering, personeelsbezetting
 - administratief opvolgen van vormingsaanvragen
 - administratief opvolgen van het sollicitantenbestand en het hormobbestand
 - kwantitatief opvolgen van de evaluaties
- **Uitwisselen van informatie en beantwoorden van diverse vragen om personeelsleden, leidinggevend en andere betrokkenen correct te informeren. Dit houdt o.a. in:**
 - onthaal van nieuwe medewerkers
 - beantwoorden van vragen van personeelsleden en leidinggevend over bijv. moederschapsrust, verlofregeling
 - signaleren van bepaalde trends, knelpunten bijv. verschuivingen in het patroon van afwezigheden wegens ziekte, het overschrijden van contingenten, opvallende wijzigingen in aangiften van reiskosten,...
 - zoeken naar correcte en klantgerichte oplossingen voor problemen bij personeelsdossiers
 - fungeren als aanspreekpunt voor de personeelsleden en leidinggevend inzake personeelsaangelegenheden
 - doorverwijzen van personeelsleden naar andere diensten indien nodig
 - afleveren van attesten
- **Uitbouwen van netwerken met betrekking tot dossiers , gegevens en specifieke verantwoordelijkheidsdomeinen om een efficiënt verloop van personeelsprocessen te garanderen. Dit houdt o.a. in:**
 - leggen van contacten en onderhouden van werkrelaties met (lokale) bevoegde partners bijv. RVA, RSZ, mutualiteiten....
 - leggen van contacten met (staf)medewerkers HRM en onderhouden van werkrelaties provinciaal en centraal
 - deelnemen aan vergaderingen en werkgroepen
 - delen van relevante informatie met collega's
 - samenwerken aan verbeterprojecten
- **Ondersteunen van de stafmedewerkers HR (centraal en provinciaal) om de HR-werking te optimaliseren:**
 - mee adviezen geven m.b.t. specifieke personeelsproblematieken
 - leveren van kerngetallen
 - helpen voorbereiden van programmering, personeelsbezetting
 - voorbereiden en afwerken van selectieprocedures

2. Competentieprofiel

2.1 Vaktechnische competenties

Kennis hebben van of bereid zijn deze kennis op korte termijn te verwerven:

- de missie, waarden en kernactiviteiten van Kind en Gezin
- de plaats van Kind en Gezin als entiteit binnen de Vlaamse Overheid
- personeelsbeleid binnen de Vlaamse Overheid

Inzicht hebben in of bereid zijn dit inzicht op korte termijn te verwerven:

- organisatiestructuur van Kind en Gezin en de eigen afdeling
- kennis van de dienstverlening van de eigen afdeling

<ul style="list-style-type: none"> - personeelsbeleid binnen Kind en Gezin <p>Het kunnen hanteren van of bereid zijn deze aspecten op korte termijn te kunnen hanteren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PC, Windows, Lotus Notes, Internet Explorer, Excel, Word - SAP:HR - personeelsstatuut van Kind en Gezin - sociaal zekerheidsrecht (ziekte-uitkeringen, moederschaprust,.....) - arbeidsrecht (ontslagregeling,.....) - interne en externe procedures m.b.t. personeelszaken
<p>2.2 Vereiste gedragscompetenties</p>
<p>1. Voortdurend verbeteren:</p> <p><i>Voortdurend verbeteren van het eigen functioneren en van de werking van de dienst/afdeling, door de bereidheid om te leren en mee te groeien met veranderingen.</i></p> <p>Niv. 2: ontwikkelt zich binnen de eigen functie, en werkt actief mee aan het verbeteren van de uitvoering van taken</p> <ul style="list-style-type: none"> - werkt zich in, in nieuwe materies die relevant zijn voor de eigen taak (bijv. nieuwe regelgeving, informaticatoepassingen, werkmethoden,...) - past nieuwe richtlijnen, kennis, informatie en inzichten toe in de praktijk - zoekt actief naar mogelijkheden om de uitvoering van het takenpakket te verbeteren en werkt dit verder uit tot concrete voorstellen
<p>2. Klantgerichtheid:</p> <p><i>Met het oog op het dienen van het algemeen belang, de legitieme behoeften van verschillende soorten (interne en externe) klanten onderkennen en er adequaat op reageren.</i></p> <p>Niv. 2 :onderneemt acties om voor de klant een geschikte oplossing te bieden voor specifieke vragen en problemen</p> <ul style="list-style-type: none"> - verleent een correcte service aan alle klanten, ongeacht hun positie, geslacht, leeftijd, afkomst, geartheid, levensvisie, levensstandaard, gezondheidstoestand en scholingsniveau - onderneemt concrete acties om de problemen en klachten van klanten op te lossen - geeft de klant waar hij /zij recht op heeft op de best mogelijke wijze
<p>3. Samenwerken:</p> <p><i>Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van een team, entiteit of de organisatie, ook wanneer dit niet onmiddellijk van persoonlijk belang is.</i></p> <p>Niv. 2 : helpt anderen en pleegt overleg</p> <ul style="list-style-type: none"> - behandelt anderen met respect ongeacht hun positie, geslacht, leeftijd, afkomst, geartheid, levensvisie, levenstandaard, gezondheidstoestand en scholingsniveau - stemt de eigen inbreng/prioriteiten/aanpak af op de noden van de groep - biedt hulp bij problemen, ook al valt de taak niet onder de eigen opdracht
<p>4. Betrouwbaarheid (consequent en correct handelen):</p> <p><i>Handelen vanuit de codes van integriteit, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijke behandeling, correctheid en transparantie uitgaande van de basisregels, sociale en ethische normen (diversiteit, milieuzorg, ...). Afspraken nakomen en zijn/haar verantwoordelijkheid opnemen.</i></p> <p>Niv. 2 : brengt de sociale en ethische normen in de praktijk</p> <ul style="list-style-type: none"> - neemt de verantwoordelijkheid op voor het eigen handelen (past geen paraplu-politiek toe) - leeft de deontologie na die eigen is aan de functie of het functieniveau - kan inschatten of informatie al dan niet verder kan/mag worden verspreid - spreekt anderen erop aan wanneer hun handelen niet conform is met bestaande regels en afspraken
<p>5. Nauwgezetheid</p>

<p><i>Taken nauwgezet en met zin voor detail volbrengen. Gepast omgaan met materialen.</i></p> <p>Niv.3: blijft onder verhoogde druk kwaliteitsvol werk afleveren</p> <ul style="list-style-type: none"> - weet snelheid met nauwkeurigheid te combineren - kiest de exacte methode of procedure in functie van de gevraagde nauwkeurigheid - blijft oog voor detail hebben onder tijdsdruk
<p>6. Plannen</p> <p><i>Structuur aanbrengen in tijd, ruimte en prioriteit bij het aanpakken van taken of problemen.</i></p> <p>Niv. 1: plant het eigen werk effectief</p> <ul style="list-style-type: none"> - pakt eerst de belangrijkste of dringendste opdrachten aan - houdt rekening met de nodige uitvoeringstijd - geeft tijdig aan wanneer de planning niet gehaald kan worden
<p>7. Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid</p> <p><i>Spreken in een taal zodat het publiek tot wie ze gericht is ze begrijpt.</i></p> <p>Niv. 2: zorgt voor een heldere communicatie in twee richtingen</p> <ul style="list-style-type: none"> - omschrijft duidelijk de kern van een probleem - verwerft een algemeen inzicht in de problematiek - gaat systematisch tewerk in het analyseren van een probleem
<p>8. Analytisch denken</p> <p><i>Een probleem duiden in zijn verbanden. Op een efficiënte wijze op zoek gaan naar bijkomende, relevante informatie.</i></p> <p>Niv.1 : ziet de essentie van het probleem</p> <ul style="list-style-type: none"> - benadert een probleem vanuit verschillende gezichtspunten - legt verbanden tussen verschillende soorten informatie - detecteert onderliggende problemen
<p>9. Synthetisch denken</p> <p><i>Meningen uiten en zicht hebben op de consequenties ervan, op basis van een afweging van relevante criteria.</i></p> <p>Niv.1 formuleert hypothesen; trekt logische conclusies op basis van de beschikbare gegevens</p> <ul style="list-style-type: none"> - formuleert een diagnose op basis van verzamelde informatie, komt tot een synthese - betoont een gezond kritische ingesteldheid - redeneert logisch, ziet voor de handliggende effecten van acties
<p>10. Initiatief</p> <p><i>Kansen onderkennen en uit eigen beweging acties voorstellen en/of ondernemen.</i></p> <p>Niv. 1: neemt het initiatief om binnen het eigen takendomein acties te initiëren (reactief en ad hoc)</p> <ul style="list-style-type: none"> - doet eerst zelf al het mogelijke om een probleem op te lossen, alvorens de hulp van anderen in te roepen - gaat uit zichzelf achter informatie aan - onderneemt uit eigen beweging gerichte acties om het concrete probleem op te lossen

Formele vereisten

Diploma:
Vereiste ervaring:

Niveau/Rang:
Standplaats:

Wat biedt Kind en Gezin?

Kind en Gezin is een dynamische Vlaamse Openbare Instelling

Kind en Gezin is een Vlaamse Openbare Instelling met een vooruitstrevend en dynamisch beleid. Wij kiezen ervoor om een niet-bureaucratische instelling te zijn. Dit is zichtbaar in de organisatiestructuur en in de samenwerkingsverbanden over structuren heen. Daardoor krijgen kennis en expertise meer aandacht en creëren wij ruimte voor nieuwe ideeën. Er heerst dan ook een jonge, collegiale en constructieve sfeer binnen de instelling.

Ook leggen wij sterk de nadruk op het belang van vorming en opleiding voor al onze werknemers.

Als organisatie die haar dienstverlening wenst open te stellen naar de hele bevolking streeft Kind en Gezin er ook naar dit te weerspiegelen in het personeelsbeleid. Daarom onderstrepen wij uitdrukkelijk dat de functie openstaat voor mannen en vrouwen, allochtonen en autochtonen, ...

Aantrekkelijk personeelsstatuut en moderne werkomgeving

Kind en Gezin heeft, net zoals andere Vlaamse Openbare Instellingen, een aantrekkelijk personeelsstatuut (glijdende werkuren, 35 verlofdagen). Voor deze functie gaat het om een **contractuele/statutaire aanwerving** (soort contract). In de verloning houden we rekening met relevante anciënniteit, en gemaakte kosten (b.v. dienstreizen) worden vergoed.

Afhankelijk van de relevante ervaring wordt de anciënniteit meegenomen en bedraagt het brutomaandloon voor een **deeltijdse/volgtijdse tewerkstelling** tot Euro.

Alle personeelsleden krijgen een gratis hospitalisatieverzekering en kunnen mits het storten van een bijdrage inwonende familieleden aansluiten.

Via een derde betalingsstelsel betaalt de werkgever 100% het woon-werkverkeer met het openbaar vervoer.

Onze goed ontwikkelde Sociale Dienst zorgt onder andere voor tegenmoetkomsten in sommige vervoerskosten en in de maaltijden. De prijzen in ons eigen bedrijfsrestaurant zijn dan ook erg democratisch.

Sollicitatieprocedure

Graag een gemotiveerd schrijven met het gestandaardiseerd CV te zenden naar:

Kind en Gezin

Naam afdeling

(vacature: dossierbeheerder personeel)

Straat nr.

Postcode gemeente

Je kan ook e-mailen naar@kindengezin.be met als subjectvermelding: dossierbeheerder personeel.

Kandidaturen worden verwacht vóór datum (sollicitatietermijn van 2 weken respecteren, bij contactering van kansengroepen 3 weken).

De **selectieprocedure** verloopt als volgt:

- een toets van de kandidaturen aan de formele vereisten
- preselectie op basis van de kandidaatstelling
- één of meerdere selectie-interviews; voorafgaand aan het gesprek krijgen de kandidaten eventueel een (korte) gevalstudie die ze schriftelijk moeten oplossen
- Mogelijkheid tot bijkomende externe screening

Meer informatie over Kind en Gezin is te vinden op onze website www.kindengezin.be

Bijkomende informatie over deze vacature kan je verwerven bij iemand van de wervende afdeling via tel. of e-mail:

Bijkomende informatie omtrent de selectieprocedure kan je verkrijgen bij, HRM, via tel. 02 533 12 63 of e-mail

Rekruteringskanalen

De keuze van de rekruteringskanalen is een onderdeel van de arbeidsmarktcommunicatie. Naast de zender en ontvanger is de weg waarlangs de boodschap gaat een wervingsinstrument. Het bepalen van het rekruteringskanaal is een gerichte keuze waarlangs het vacaturebericht verspreid wordt. Door een aanpassing van het stambesluit (op 19 november 2004) is de wervingsaanpak gewijzigd.

1. Contractuele of statutaire herplaatsingpool consulteren

Statutaire/contractuele herplaatsing: de overplaatsing van een ambtenaar/contractueel personeelslid naar een vacante betrekking van dezelfde graad.

2. Externe arbeidsmarkt

- Mailing naar alle personeelsleden van K&G ter kennisgeving
- VDAB (WISS)
- Vacaturebericht plaatsen op de website van K&G
- Selectie maken in de spontane sollicitantenbank van K&G en deze sollicitanten aanschrijven (zie standaardbrief)
- Mailing naar allochtone organisaties

Facultatief:

- Selectie uitvoeren in de Kiss databank van VDAB
- Mailing naar scholen die een opleiding aanbiedt in overeenstemming met het vereiste diploma en die de vacatures op hun site plaatsen of ad valvas ophangen.



Indien gekozen wordt voor een dossierbeheerder personeel van niveau B, raden we het diploma sociaal-agogisch werk, optie personeelswerk aan. De onderstaande matrix bevat de scholen die deze opleiding aanbieden en geeft ook de contactpersoon weer.

Onderwijsinstelling	Contactpersoon
Hogeschool Antwerpen	(Geen rechtstreekse contactpersoon) Zetel van het departement Bedrijfskunde, Lerarenopleiding en Sociaal Werk Bouwmeestersstraat 3 2000 Antwerpen 03 259 08 00 inof.bls@ha.be
Karel de Grote-Hogeschool Katholieke Hogeschool	Karel de Grote-Hogeschool Plaatsingsdienst SAW Brusselstraat 23 2018 Antwerpen 03 259 08 53 nicole.baaten@kdg.be
Katholieke Hogeschool Kempen	Josee Van Cleemput josee.van.cleemput@khk.be
Katholieke Hogeschool Leuven	(geen rechtstreekse contactpersoon) Mieke Peeters (departementshoofd Sociale Hogeschool Heverlee) Groeneweg 151

	3001 Heverlee 016 23 45 41 ssh@khleuven.be
Arteveldehogeschool	(geen rechtstreekse contactpersoon) Campus Sint-Annaplein Sint-Annaplein 31 9000 Gent tel.: 09 223 59 05 e-mail: info.sociaalwerk@arteveldes.be
Hogeschool Limburg	XIOS Hogeschool Limburg Departement Sociaal-Agogisch werk Vildersstraat 5 3500 Hasselt 011 85 95 71
Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen	(geen rechtstreekse contactpersoon) André Desmet (opleidingscoördinator) Doorniksestwg. 145 8500 Kortrijk 056 26 41 50 andre.desmet@katho.be
EHSAL, Europese Hogeschool Brussel	2 mogelijkheden: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Formulier invullen op de site:</i> Surf naar www.ehsal.be, klik links het item 'bedrijven en instellingen' aan, klik dan op de hyperlink 'jobservice' en vervolgens op 'vacatures en studentenjobs ingeven'. ▪ <i>Vacaturebericht mailen:</i> tina.vanmieghem@ehsal.be

Standaardbrief: uitnodiging spontane sollicitant

Kind en Gezin heeft een spontane sollicitantendatabank. Door de spontane sollicitanten uit onze doelgroep uit te nodigen om te solliciteren, vergroten we de kans op het vinden van de meest geschikte nieuwe dossierbeheerder. De uitnodiging is een gericht schrijven naar personen met het geschikte diploma. De standaardbrief nodigt de spontane sollicitant uit tot zijn/haar kandidaatstelling voor de vacante functie.

Centrale administratie of Provinciale Afdeling

afzender: adres nr., postcode gemeente
aanhef naam en voornaam
straat en huisnummer
postcode en gemeente

afdeling contactpersoon telefoon

uw kenmerk ons kenmerk datum

Spontane sollicitatie

Vacante functie dossierbeheerder personeel bij Kind en Gezin

Beste mijnheer/mevrouw **Naam**,

Je hebt een tijdje geleden spontaan gesolliciteerd. Op dit ogenblik hebben we een vacante functie voor een dossierbeheerder personeel.

Wil je hierop reageren? Surf dan naar onze website (www.kindengezin.be) en klik op 'vacatures'. Je vindt er het uitgebreide vacaturebericht en meer informatie over de selectieprocedure.

We kijken alvast uit naar je reactie!

Met vriendelijke groeten,

Naam
Functie



Selectiepakket

- dossierbeheerder personeel -

Inhoudsopgave

Selectiepakket dossierbeheerder personeel	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Inhoudsopgave	2
Inleiding	3
Selectiecomité	4
Fase 1 – Selectie op CV	5
Handleiding bij selectie op CV	6
Instrument voor selectie op CV en opvolging briefwisseling	8
Scenario telefonische preselectie	10
Standaardbrief: niet-weerhouden kandidaten na CV-selectie	11
Fase 2 – Selectiegesprek	14
Overzicht selectiegesprekken	15
Standaardbrief: uitnodiging voor selectiegesprek	16
Selectiescenario	19
Schriftelijke proef	21
Selectievragen voor gedragscompetenties	24
Selectie-interview: observatieblad	27
Evaluatieschema	30
Keuze nieuwe dossierbeheerder personeel	32
Standaardbrieven	33

De selectiefase omvat al de activiteiten die erop gericht zijn om de geschikte kandida(a)t(en) uit te kiezen voor de uitvoering van een functie en/of om een beeld te krijgen van hun potentieel.

De basis voor deze keuze ligt in verschillende en aanvullende informatiebronnen of selectie-instrumenten. Elk instrument geeft ons bepaalde informatie, waardoor we een algemeen beeld van de kandidaat krijgen.

Om de selectie van een nieuwe dossierbeheerder personeel vlotter en op elke plaats binnen K&G uniform te laten verlopen, werd dit selectiepakket ontwikkeld.

Het pakket dient als hulpmiddel en leidraad bij het selecteren van een nieuwe dossierbeheerder personeel. Het bevat standaardbrieven, overzichts- en notitiedocumenten, een gespreksscenario, enzovoort.

We werken met verschillende selectiefasen, waarvoor we enkele instrumenten ontwikkelden.

De eerste selectie gebeurt op basis van de CV's en motivatiebrieven van de kandidaten. Bij onduidelijkheden in het CV e.d. kan men in een telefoongesprek verduidelijking vragen, waaruit al snel kan blijken dat de kandidaat niet geschikt is voor de functie. Dit telefoongesprek is facultatief. Het vraagt weinig tijd en kan een onnodige investering in een selectiegesprek vermijden.

In de tweede selectiefase worden de overblijvende kandidaten uitgenodigd voor een schriftelijke proef en een selectie-interview.

Hierna wordt de meest geschikte kandidaat gekozen.

Het selectieproces is niet lineair. Als bv. na het selectie-interview geen kandidaten overblijven, selecteren we op basis van hun CV's andere kandidaten voor het selectie-interview.

De documenten in het selectiepakket zijn terug te vinden op 'R:\HRM_recruiting en selectie\instrumenten voor wervingsprocedures\rekruterings- en selectiepakket DB personeel'.

Selectiecomité

Het selectiecomité neemt deel aan de selectie op CV en is aanwezig bij het selectiegesprek. Het comité moet minimum twee en maximum drie leden tellen om het formele karakter te bewaken. Volgens het principe dat binnen Kind en Gezin bij de selecties gehanteerd wordt, is de aanwezigheid van medewerkers met de onderstaande karakteristieken vereist:

- (1) een hiërarchisch verantwoordelijke
- (2) een medewerker die de functie inhoudelijk kent
- (3) en een medewerker met selectietechnische expertise vereist (deze medewerker moet hiervoor een opleiding gevolgd hebben)

De samenstelling verschilt in de provinciale afdelingen en op de centrale administratie.

Provinciale afdeling:

- De provinciale stafmedewerker HR
- Eventueel een HRM consultant van de cel HRM*
- Eventueel het afdelingshoofd

Centrale administratie:

- De coördinator dossierbeheer personeel
- Eventueel een HRM consultant van de cel HRM*
- Eventueel het afdelingshoofd

De rol die elk lid van het comité op zich neemt, dient voorafgaand aan het sollicitatiegesprek bepaald te worden.

Fase 1 - Selectie op CV

Na de lancering van het vacaturebericht ontvangen we de brieven en ingevulde standaard-CV's van de sollicitanten. Het selectiecomité voert een eerste selectieronde op basis van de CV's. Bij twijfel kunnen de kandidaten telefonisch gecontacteerd worden. In het telefoongesprek vragen we verduidelijking over zaken die betrekking hebben op de aanwervings- en/of selectievoorwaarden. We kunnen checken of de kandidaat een juist beeld heeft van de functie. De 'reserve'kandidaten worden (nog) niet gecontacteerd. Deze selectiefase is facultatief. Een telefonische preselectie vraagt weinig tijd en kan een onnodige investering in een selectiegesprek vermijden.

In dit onderdeel van het selectiepakket vind je

- de handleiding bij selectie op CV
- het document voor de selectie op CV, dat tevens gebruikt kan worden voor de opvolging van de briefwisseling
- het scenario voor het telefoongesprek
- de standaardbrief aan niet-weerhouden kandidaten na de selectie op CV

Handleiding bij selectie op CV

Deze handleiding is slechts een richtlijn. Het selectiecomité dient zijn werkwijze onderling af te spreken.

Wat is een selectie op CV?

Bij een selectie op CV maken we enkel op basis van de gegevens uit de biografische (vragen)lijst een eerste selectie tussen de instroom van kandidaten voor een vacante functie. We gaan uit van de criteria die in het vacaturebericht zijn opgenomen. We kunnen niet alle voorgestelde criteria, zoals gedragscompetenties, persoonlijkheidseigenschappen, uit een CV afleiden. We kunnen enkel voortgaan op feitelijke gegevens zoals ze hier en nu staan in de biografische lijst. Daarnaast beschikken we via het CV ook over gegevens die we niet mogen gebruiken (bijvoorbeeld leeftijd, geslacht, woonplaats) of gegevens die op zich geen informatie inhouden (de school waar een kandidaat les heeft gevolgd is door ervaring bekend).

Bij de selectie op CV's houden we goed voor ogen dat we geen kandidaten, mensen selecteren, maar gegevens opgenomen in een CV. Dit is en blijft een momentopname. De koppeling dat een biografische lijst veel zegt over een kandidaat kunnen we niet aanhouden bij de bedenking dat een CV door anderen kan opgemaakt zijn.

Om CV's kwaliteitsvol te screenen maken we daarom gebruik van een instrument, met minimaal gestandaardiseerde criteria plus handleiding en passen we de intersubjectieve methode toe om te objectiveren.

Bedoeling van CV-screening

Het beoordelen van beschikbare kandidaten aan de hand van vooraf bepaalde formele criteria (zoals diploma, ervaringsachtergrond, beschikbaarheid) om te bepalen welke kandidaten we voor de functie kunnen uitnodigen voor verdere selectiestappen.

Motivering voor dit selectie-instrument

De screening van CV's is standaard ingevoerd in de aanwervingprocedure om efficiënter en daardoor sneller doorheen een procedure te lopen. Het getuigt niet van kwaliteit om kandidaten uit te nodigen voor een gesprek wanneer vooraf duidelijke gegevens uit het CV aantonen dat er weinig aansluiting is met de in te vullen functie.

Handleiding

De dag na de uiterste datum van kandidaatstelling, deelt de selectieverantwoordelijke de opdracht uit aan het selectiecomité. Hij/zij overhandigt aan ieder lid van het selectiecomité een bundel met de kopieën van de binnengekomen CV's, de kandidaatstelling en het overzicht 'selectie op CV' (zie hoger). Eventueel reikt de selectieverantwoordelijke ook de handleiding 'selectie op cv' aan. Ieder selectie comitélid voert de opdracht individueel uit.

De CV-screening gebeurt individueel en aan de hand van de aanwervings- en selectievoorwaarden. Die criteria zijn op voorhand vastgelegd, ten laatste vlak na de lancering van de vacature. De bepaling van de criteria gebeurt op basis van het vacaturebericht.

De aanwervingsvoorwaarden zijn de formele vereisten vermeld in het vacaturebericht:

- Vereiste diploma
- Opleidingsniveau
- Vereiste ervaring
- Andere

De selectievoorwaarden zijn bijkomende criteria waarop de CV's beoordeeld kunnen worden:

- Motivatie
- Andere relevante ervaring (geen vaststaande vereiste)
- Informaticakennis
- Andere

Elk lid van het selectiecomité scoort voor elke kandidaat op elk criterium op volgende wijze:

score	betekenis
--	helemaal niet aanwezig
-	niet aanwezig
+ -	twijfel rond aanwezigheid
+	aanwezig
++	overduidelijk aanwezig

De scoring op een criterium houdt in dat een bepaald criterium aanwezig is in het CV. Dit houdt geen globale beoordeling van de kandidaat in.

Eventueel voegen we een wegingsfactor aan ieder criterium toe. Deze weging bespreken en bepalen we in het selectiecomité op voorhand. Een weging meegeven aan een criteria is interessant bij een te verwachten hoog aantal kandidaturen voor een specifieke functie.

Al naargelang de agenda's van de individuele leden van het selectiecomité voorzien we zeker na een week het deliberatiemoment. In dit overleg bespreken de individuele leden van het selectiecomité de scoring van de individuele kandidaten. Enkel over de verschillen krijgen we een deliberatie.

Het resultaat is een rangschikking van alle kandidaten. Op basis van die rangschikking verdelen we de kandidaten in drie groepen:

- groep 1: uit te nodigen kandidaten voor het verdere selectieproces
- groep 2: kandidaten met twijfelscore en houden we verder bij als reservepool.
- groep 3: kandidaten die met grote zekerheid niet in aanmerking komen voor het vervolg van het selectieproces. Deze kandidaten krijgen de standaardbrief 'niet-weerhouden na CV-selectie' (zie verder).

Het aantal kandidaten per groep is afhankelijk van het aanbod. Blijkt de eerste groep te groot, dan kunnen we de CV-screening op deze groep herhalen en/of via een telefoongesprek verduidelijking vragen over aanwervings- of selectievoorwaarden die onduidelijk zijn.

Instrument voor selectie op CV en opvolging briefwisseling

Het overzichtsdocument kunnen we gebruiken bij de selectie op CV en bij de opvolging van de briefwisseling. Bij de opmaak van het document hadden we oog voor de niet-discriminatie, wat Kind en Gezin hoog in het vaandel draagt, bv. geen vermelding van leeftijd,

Het document bestaat uit twee grote delen:

- De linkerhelft (bovenste tabel in het voorbeeld) kunnen we gebruiken bij de selectie op CV.
- De rechterhelft (onderste tabel in het voorbeeld) bevat informatieve gegevens voor de opvolging van de briefwisseling.
 - Brief/mail aan de niet-weerhouden kandidaten na CV-selectie
 - Resultaat gesprek: wel/niet weerhouden of kandidaat uit reserve die niet uitgenodigd werd
 - Brief/mail aan kandidaten die deelnamen aan het selectiegesprek of behoorden tot de reserve

Het originele document is een excelbestand, waarbij het afdrukbereik beperkt is tot de kolommen voor de CV-selectie.

<i>Selectie op CV</i>									
Nr.	Naam	Aanwervingsvoorwaarden			Selectievoorwaarden				Conclusie
		Diploma	Vereiste ervaring	Andere:	PC-kennis	Andere ervaring	Motivatie	Andere:	
1									uitnodiging gesprek
2									negatief
3									uitnodiging gesprek
4									reserve

<i>Informatieve gegevens</i>		
Brief/mail na CV-selectie	Resultaat gesprek	Brief/mail na gesprek
	niet weerhouden na gesprek	M 05/03/05
M 12/02/05		
	GESELECTEERD	B 05/03/05
	niet uitgenodigd	B 05/03/05

Scenario telefonische preselectie

In het telefoongesprek vragen we verduidelijking over zaken die betrekking hebben op de aanwervings- en/of selectievoorwaarden. Het is belangrijk dat we hier dezelfde criteria hanteren als bij de CV-selectie vermits het over eenzelfde selectiefase gaat en alle kandidaten (ongeacht of er telefonisch contact met hen wordt opgenomen) gelijk beoordeeld worden. We kunnen ook checken of de kandidaat een juist beeld heeft van de functie. De 'reserve'kandidaten worden (nog) niet gecontacteerd. Deze selectiefase is facultatief. Een telefonische preselectie vraagt weinig tijd en kan een onnodige investering in een selectiegesprek vermijden.

Naam sollicitant(e)	
Datum gesprek	

<i>Diploma</i>
Ervaring (vereist of relevant)
PC-kennis
Motivatie
Andere:
Stemt hun beeld van de functie overeen met de werkelijkheid? Zo neen, is de kandidaat nog geïnteresseerd in de functie?
CONCLUSIE:

Standaardbrief: niet-weerhouden kandidaten na CV-selectie

We onderscheiden twee brieven voor niet-weerhouden kandidaten. De eerste brief nodigt de kandidaat uit om zich in te schrijven voor de spontane sollicitantendatabank, de tweede brief doet dit niet. Enkel kandidaten met een vooraf bepaald diploma, komen in aanmerking voor de databank. Hiervoor gaan we na of de hoogst gevolgde opleiding en studierichting overeenkomt met de lijst van studierichtingen die we in aanmerking nemen voor de spontane sollicitantendatabank.

Overzicht studierichtingen die ingebracht kunnen worden in de spontane sollicitantendatabank

<i>Centrale Administratie</i>	<i>Academisch onderwijs</i>
	- Alle studierichtingen worden opgenomen
	Hoger onderwijs van het korte type
	- Gezondheidszorg - Handelswetenschappen en Bedrijfskunde - Onderwijs - Sociaal-agogisch werk
<i>Centrale Administratie</i>	<i>Hoger onderwijs van het lange type</i>
	- Gezondheidszorg - Handelswetenschappen en Bedrijfskunde - Industriële wetenschappen en technologie
	<i>Hoger onderwijs voor sociale promotie</i>
- Pedagogisch Hoger Onderwijs - Economisch Hoger Onderwijs	
<i>Provinciale Afdelingen</i>	<i>Hoger onderwijs van het korte type</i>
	- Verpleegkunde
<i>Provinciale Afdelingen</i>	<i>Secundair onderwijs</i>
- Kinderverzorging	

Centrale administratie of Provinciale Afdeling

afzender: adres nr., postcode gemeente
aanhef naam en voornaam
straat en huisnummer
postcode en gemeente

afdeling contactpersoon telefoon

uw kenmerk ons kenmerk datum

sollicitatie

Jouw sollicitatie voor de functie dossierbeheerder personeel

Beste mevrouw/mijnheer **Naam**,

We hebben jouw kandidatuur voor de vacature dossierbeheerder personeel met veel aandacht gelezen. Na een onderlinge vergelijking van de binnengekomen motivatiebrieven en CV's, besluiten we jouw kandidaatstelling niet te weerhouden. Ze beantwoordt onvoldoende aan het door ons gewenste profiel. Voor bijkomende feedback kan je steeds terecht bij de contactpersoon die vermeld wordt in het vacaturebericht.

Indien je nog niet opgenomen bent in onze spontane sollicitantendatabank, stuur dan je CV door via de website (www.kindengezin.be) of op het hierboven vermeld adres.

We wensen je succes in je zoektocht naar een nieuwe job en danken je voor de betoonde interesse in onze organisatie.

Met vriendelijke groeten,

Naam
Functie

Centrale administratie of Provinciale Afdeling

afzender: adres nr., postcode gemeente
aanhef naam en voornaam
straat en huisnummer
postcode en gemeente

afdeling	contactpersoon	telefoon
uw kenmerk	ons kenmerk	datum
sollicitatie		

Jouw sollicitatie voor de functie dossierbeheerder personeel

Beste mevrouw/mijnheer **Naam**,

We hebben jouw kandidatuur voor de vacature dossierbeheerder personeel met veel aandacht gelezen. Na een onderlinge vergelijking van de binnengekomen motivatiebrieven en CV's, besluiten we jouw kandidaatstelling niet te weerhouden. Ze beantwoordt onvoldoende aan het door ons gewenste profiel. Voor bijkomende feedback kan je steeds terecht bij de contactpersoon die vermeld wordt in het vacaturebericht.

We wensen je succes in je zoektocht naar een nieuwe job en danken je voor de betoonde interesse in onze organisatie.

Met vriendelijke groeten,

Naam
Functie

Fase 2 - Selectiegesprek

De weerhouden kandidaten na de selectie op CV nodigen we uit voor een schriftelijke proef en een selectie-interview. De doelstelling van deze fase bestaat erin om informatie te verzamelen over de kandidaat zodat de meest geschikte kandidaat voor de vacante functie wordt geselecteerd. De proef en de oefening duren ongeveer 40 minuten. Het interview duurt ongeveer 1 uur.

Dit onderdeel van het selectiepakket bevat:

- een overzichtsdokument voor alle afspraken
- standaardbrieven om de kandidaten uit te nodigen voor het gesprek
- het selectiescenario
- de schriftelijke proef
- selectievragen
- het observatieblad bij het gesprek
- het evaluatieschema.

Overzicht selectiegesprekken

DATUM	TIJDSTIP	ACTIVITEIT	LOCATIE	FAMILIENAAM kandidaat	VOORNAAM kandidaat

Standaardbrief: uitnodiging voor selectiegesprek

Er zijn twee standaardbrieven om kandidaten uit te nodigen voor het selectiegesprek. De eerste brief gebruiken we bij een vacante functie voor dossierbeheerder personeel op de centrale administratie. Als de vacante functie voorkomt in een provinciale afdeling, gebruiken we de tweede brief.

Centrale administratie

afzender: Hallepoortlaan 27, 1060 Brussel

aanhef naam en voornaam

straat en huisnummer

postcode en gemeente

afdeling

contactpersoon

telefoon

uw kenmerk

ons kenmerk

datum

Uitnodiging gesprek voor de vacature van dossierbeheerder personeel

Beste mevrouw/mijnheer **Naam**,

Hierbij nodigen wij jou uit voor een sollicitatiegesprek in het kader van de functie van dossierbeheerder personeel te Brussel.

Deze afspraak gaat door op (...) om (...) uur op de centrale administratie van Kind en Gezin, gelegen: Hallepoortlaan 27, 1060 Brussel. Je meldt je aan bij het onthaal.

Vóór het selectiegesprek krijg je een 40 minuten de tijd om een case voor te bereiden. Het selectiegesprek zelf zal ongeveer een uur duren.

Gelieve ons op de hoogte te brengen indien je toch niet aanwezig kunt zijn. Op onze website (www.kindengezin.be) vind je een routebeschrijving om Kind en Gezin te bereiken met het openbaar vervoer of per auto.

Tot binnenkort!

Naam

Functie

Provinciale Afdeling

afzender: adres nr., postcode gemeente
aanhef naam en voornaam
straat en huisnummer
postcode en gemeente

cel	Contactpersoon	telefoon
cel personeel		
uw kenmerk	ons kenmerk	datum

Jouw sollicitatie voor de functie van dossierbeheerder personeel

Beste mevrouw/mijnheer **Naam**

Hierbij nodigen wij jou uit voor een sollicitatiegesprek met **namen selectiecomité** in het kader van de functie van dossierbeheerder personeel te **plaats**.

Deze afspraak gaat door op (...) om (...) uur in de provinciale afdeling van Kind en Gezin, gelegen: **straat nr., postcode gemeente**. Je meldt je aan bij het onthaal en je vraagt naar **naam PSM HR**.

Vóór het selectiegesprek krijg je een 40 minuten de tijd om een case voor te bereiden. Het selectiegesprek zelf zal ongeveer een uur duren.

Ingesloten vind je een wegbeschrijving naar de provinciale afdeling van Kind en Gezin.

Wij wensen je alvast veel succes!

Met vriendelijke groeten,

Naam
Provinciaal stafmedewerker HR **plaats**

Selectiescenario

Om op een professionele en kwaliteitsvolle wijze selectie-interviews te voeren, is het belangrijk dat alle betrokken partijen een duidelijk zicht hebben op het verloop en hun rol daarin. Professionalisering impliceert een degelijke voorbereiding om een succesvolle selectie van kandidaten te voeren. In het gespreksscenario worden de fasen van het interview, de rolverdeling en aandachtspunten vermeld.

		wie in hoofdzaak	Opmerkingen
voorbereidingsfase	onthaal kandidaat		
	voorstelling planning		
schriftelijke proef	toelichting schriftelijke proef		competenties die getest worden: arbeidsrecht, sociaal zekerheidsrecht, analytisch en synthetisch denken, plannen, nauwgezetheid
	uitvoering schriftelijke proef		
mondeling gedeelte	voorstelling leden selectiecomité		kandidaat op gemak stellen
	voorstelling verloop gesprek		aanhaken dat je notities neemt
	CV kort overlopen		vermeldingen uit CV worden ook gebruikt voor bevraging competenties
	interesse en motivatie		
	kennis		missie, waarden, kernactiviteiten, plaats K&G en personeelsbeleid binnen Vlaamse Overheid
	inzicht		Organisatiestructuur van K&G en eigen afdeling, dienstverlening binnen de eigen afdeling, personeelsbeleid binnen K&G
	kunde (zie ook cases)		word, excel, lotus notes, SAP HR personeelsstatuut, arbeids- en sociaal zekerheidsrecht, interne en externe procedures m.b.t. personeelszaken

	bevraging van de competenties		Om het gesprek vlot te laten verlopen komen eerst de startcriteria samenwerken en initiatief aan bod. De meeloopcriteria zijn klantgerichtheid, voortdurend verbeteren, betrouwbaarheid, plannen, analytisch en synthetisch denken, nauwgezetheid (de laatste vier komen ook aan bod in de cases)
	arbeidsomstandigheden		loon, beschikbaarheid, afstand
afsluitfase	afsluiten van het gesprek		Wanneer krijgt de kandidaat bericht? Hoe verloopt de verdere selectieprocedure?
	vragen laten stellen over de functie		korte antwoorden geven

Aandachtspunten

Het onthaal is belangrijk. Een sollicitant kan zich hierdoor meer gaan 'thuis voelen'. Een kandidaat op zijn gemak is veel opener en ontvankelijker. Dit is absoluut nodig om een goeie matching te krijgen.

Dezelfde vragen stellen aan alle kandidaten. Objectiveert het vergelijken van de verschillende sollicitanten.

Het is de bedoeling om de kandidaten aan het woord te laten; probeer zelf zo min mogelijk het woord te nemen en te houden.

Informereren over de functie gebeurt niet in het selectiegesprek. De functie-inhoud zou duidelijk af te leiden moeten zijn uit de vacature. Daarom maken we ook een uitgebreid vacaturebericht. Stelt de kandidaten er toch vragen over dan leren we iets over de kandidaat. Namelijk hoe ze zich informeren over de vacature en over hoe ze informatie opzoeken en verwerven.

Schriftelijke proef

De schriftelijke proef bevat enkele opdrachten om een aantal competenties te toetsen die niet eenvoudig te bevragen zijn in een selectie-interview.

Het onderstaand overzicht geeft weer welke casus welke competentie(s) test.

1. Jaarverlof	- arbeidsrecht - analytisch denken
2. Ontslag in proefperiode	- arbeidsrecht - analytisch denken - synthetisch denken
3. Moederschapsrust	- sociaal zekerheidsrecht - analytisch denken
4. Vele taken ordenen	plannen
5. Test	nauwgezetheid

De kandidaten mogen de casussen schriftelijk voorbereiden gedurende 40 minuten. Ze krijgen hiervoor de benodigde bijlagen en hebben een rekenmachine nodig.

In het selectie-interview worden de casussen kort (max. 5 à 10 min.) mondeling toegelicht wanneer de betreffende competentie aan bod komt.

We hebben een document met de opgave en een document met de oplossing.

Vorbereidende opdrachten selectiegesprek dossierbeheerder personeel

1. Bij Kind en Gezin heeft ieder personeelslid recht op 35 dagen jaarverlof voor het lopende jaar. Hoeveel jaarverlof voor 2005 heeft een statutair personeelslid die fulltime werkt van 01/01/2005 tot en met 31/07/2005 en daarna in halftijdse loopbaanonderbreking gaat voor 6 maanden? (we ronden af naar de hoger gelegen halve of volledige dag)
2. Beëindiging van een arbeidsovereenkomst voor bedienden met proefbeding:
Tijdens eerste maand van de proeftijd:
opzeggingstermijn van 7 kalenderdagen maar de opzegging kan ten vroegste op de laatste dag van de 1ste maand. Indien vroeger: opzegvergoeding tot einde van van 1ste maand + loon voor 7 kalenderdagen
Na de eerste maand van de proeftijd:
opzeggingstermijn van 7 kalenderdagen, maar de opzeggingstermijn mag in geen geval de duur van de proeftijd overschrijden.
Na 7 opeenvolgende kalenderdagen ziekte: zonder opzegtermijn of vergoeding

Een bediende wordt aangeworven met een proefperiode van 3 maanden (vanaf 1 januari). Op 25 maart stuurt de werkgever een aangetekende brief naar de bediende om het contract te beëindigen. De betekening van de brief gebeurt op 28 maart. Wanneer start de opzegtermijn en hoe lang duurt deze?
3. Bij K&G werken veel vrouwelijke personeelsleden, bijgevolg komen zwangerschappen regelmatig voor. Het moederschapsverlof bedraagt 15 weken. Men moet min. 1 en mag max. 6 weken moederschapsverlof nemen voor de bevalling. Vanaf de bevallingsdag moet men min. 9 weken nemen.
Lisa, een personeelslid binnen K&G, bevalt op vrijdag 5 augustus '05. De vermoedelijke bevallingsdatum was 10 augustus. Lisa ging op woensdag 3 augustus in moederschapsverlof. Tot wanneer duurt haar moederschapsverlof? Als hulpmiddel vind je een kalender van 2005 in bijlage.
4. Als dossierbeheerder personeel ben je bezig met vele taken tegelijk (lonen, sociale documenten invullen, info verstrekken over sociale wetgeving, opvolging van wervingsprocedures,...). Hoe ga je dit aanpakken om de gestelde deadlines te halen en hoe houd je de stand van zaken bij?
5. Op de site van jobnews (http://www.jobnews.nl/jobnews/3_Loopbaan/displayArticle_3_a.html?ARTICLE_ID=1109) vind je een nauwkeurigheidstest. De test bestaat uit 50 sterk uiteenlopende rijen met codes, namen (Nederlandse en buitenlandse), symbolen en getallen. Elke regel heeft twee delen. Men moet per regel aangeven of beide delen identiek zijn of niet. Er is nooit meer dan één fout per deel. Men krijgt twee minuten de tijd.

Vorbereidende opdrachten selectiegesprek dossierbeheerder personeel
(OPLOSSING)

1. Jaarverlof

$(2,91 \times 7) + (2,91 \times 5 \times 50\%) = 27,645$, dus 28 dagen.

(Let op! Afronding door kandidaten kan verschillen, eindresultaat van 28 moet sowieso bereikt worden uiteindelijk)

2. Ontslag in de proefperiode

Aanvang opzegtermijn van 7 kalenderdagen: 29 maart **maar** de opzegtermijn overschrijdt de einddatum van de proefperiode Gevolg: de opzegtermijn kan pas ingaan op 1 april en men moet normale opzegtermijn (minstens 3 maanden) laten presteren. De sollicitant beschikt niet over de gegevens om de normale opzegtermijn te kennen!

3. Moederschapsrust

Lisa nam al 2 dagen zwangerschapsverlof. De overige 5 dagen van de eerste week is ze kwijt. Vanaf 5 augustus heeft ze nog recht op 14 weken. Het verlof loopt tot donderdag 10 november.

4. Plannen

Vergelijking met de gedragsindicatoren van de gedragscompetentie 'plannen':

Plannen: structuur aanbrengen in tijd, ruimte en prioriteit bij het aanpakken van taken of problemen

Niv. 1: plant het eigen werk effectief

- pakt eerst de belangrijkste of dringendste opdrachten aan
- houdt rekening met de nodige uitvoeringstijd
- geeft tijdig aan wanneer de planning niet gehaald kan worden

5. Nauwgezetheid

Het aantal goede antwoorden bepaalt de score.

Selectievragen voor gedragscompetenties

Samenwerken

We moeten allemaal wel eens samenwerken met mensen die ons niet echt liggen. Kan je een voorbeeld geven van een situatie waarin jou dit overkwam. Waarom lag die persoon jou niet? Hoe ben je ermee omgaan? Hoe is het uiteindelijk verlopen? Zou je het weer zo aanpakken? Waarom wel/niet?

Wat vind je op dit ogenblik van de samenwerking in het team of het werkverband waarin je werkt? Wat gaat goed en wat kan beter? Wat is uw aandeel hierin? Hebben zich er ooit problemen voorgedaan in de samenwerking? Hoe heb je dit aangepakt? Wat was het resultaat?

Welke feedback heb je al gekregen van collega's? Hoe reageerde je hierop? Hoe heb je dit aangepakt? Wat was het resultaat?

In welke soort team zou je heel graag terecht willen komen? Met andere woorden wat verwacht je van een team?

Wat verwacht je van jouw leidinggevende? Met welke leaderstypes heb je al ervaring? Waar gaat jouw voorkeur naar uit?

Geef een voorbeeld waaruit blijkt dat je samen met je collega's een beslissing moest nemen maar er niet uitraakte door meningsverschillen? Wat was jouw rol hierin? Hoe heb je dit aangepakt? Wat was het uiteindelijke resultaat? Was je hiermee tevreden?

Geef een voorbeeld van een opdracht die je moest uitvoeren en die impact had op anderen, of waarbij anderen betrokken waren? Hoe heb je dit aangepakt? Resultaat?

Geef een voorbeeld van een situatie waarin iemand zich door jouw handelen gekwetst of beledigd voelde. Hoe heb je nadien gereageerd?

Initiatief

Welke veranderingen in jouw werk zijn vooral jouw idee geweest?

Wanneer zag je voor het laatst dat er in jouw organisatie iets niet goed geregeld was? Wat deed je? Wat was het resultaat?

Klantgerichtheid

Beschrijf een situatie waarin de klant mopperde over de traagheid van jouw dienst, of het feit dat je moeilijk bereikbaar bent of over andere punten? Wat deed je? Wat was het resultaat? Wat was de reactie van de klant? Wat had je beter/anders kunnen doen?

Wie zijn je klanten als dossierbeheerder personeel bij Kind & Gezin?

Geef een voorbeeld van een recent klantenbezoek of klantencontact? Hoe heb je je voorbereid? Hoe heb je gepeild naar de behoeften van de klant? Wat is het resultaat geweest? Was je hiermee tevreden? Hoe reageerde de klant? Zou je een gelijksoortige situatie opnieuw op die manier aanpakken?

Kan je een voorbeeld geven van een situatie waarin je te maken kreeg met een ontevreden klant?

Geef een voorbeeld van een situatie waarin een klant een uitzonderlijke behoefte uitte? Hoe heb je dit aangepakt? Wat was jouw taak hierin? resultaat?

Geef een voorbeeld van een initiatief dat je ondernomen hebt om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren.

Voortdurend verbeteren

In het CV staan er indicaties voor de competentie voortdurend verbeteren. Is het iemand die opleidingen, seminaries, training volgt die aansluiten bij de functie? Lid van een beroepsvereniging? Sluiten de opleiding en periodes aan bij de evolutie van de ervaringsachtergrond?

Hoe lang duurde het in je functie vooraleer je ingewerkt was? Hoe pakte je dit aan? Heb je je sneller/trager ingewerkt dan de verwachtingen die daarover bestonden? Waar lag dat volgens jou aan?

Onder welke omstandigheden neem je het beste kennis tot jou? Ben je iemand die leert vanuit de concrete praktijk of vanuit de abstracte theorie?

Ik zie in jouw CV dat je opleiding X gevolgd hebt. Wat heb je geleerd? Heb je dit in de praktijk toegepast? Pakte de praktijk anders uit dan de theorie? Hoe?

De meeste mensen leren het meest uit fouten. Van welke fouten heb je het meest geleerd? Wat heb je geleerd?

Geef een voorbeeld van een verbeteractie die je ingevoerd hebt waardoor jouw taken of die van anderen vlotter verliepen? Hoe ben je tot deze verbeteractie gekomen? Wat was het resultaat? Welke feedback kreeg je van anderen?

Mocht je geselecteerd worden voor deze functie, op welke vlakken heb je dan zeker coaching nodig en welke kennis moet je nog verwerven? Hoe zou je dit aanpakken?

Geef een voorbeeld van een leeropportunity in jouw job waarop je ingespeeld hebt (nieuwe projecten, opdrachten, opleiding, ...)

Betrouwbaarheid

Geef een voorbeeld van een situatie waarin je moest werken met betrouwbare gegevens? Hoe ging je hiermee om? Creëerde dit spanningen of kwam je hierdoor onder druk te staan?

Is het wel eens voorgekomen dat je een afspraak niet na kon komen? Hoe kwam dit? Wat heb je vervolgens gedaan? Hoe reageerde de tegenpartij? Is de relatie hierdoor onder druk komen te staan? Wat heb je hieruit geleerd?

Heb je jouw principes wel eens moeten verlaten om een doel te bereiken? Wat leidde ertoe dat je jouw principes losliet? Waar ligt bij jou de grens in zulke situaties?

Is het al voorgekomen dat je in een opdracht faalde? Hoe ben je hiermee opgegaan?

Hoe sta je tegenover regels, procedures? Heb je ooit eens een procedure niet gevolgd? Waarom? Reacties?

Nauwgezetheid

Geef eens een voorbeeld van een taak die je onder tijdsdruk moest afwerken. Hoe pakte je dit aan? Welk gevoel had je hierbij? Waar ligt je voorkeur bij kwaliteit en afwerking of bij kwantiteit en snelheid? Wanneer wijk je eventueel van deze voorkeur af? Waarom?

Welke eisen stel je aan het werk dat je uitvoert? Kan je hier altijd aan voldoen? Waarom wel/niet?

Geef eens een situatie waar je genoeg nam met half werk (van jezelf)? Wat deed je? Hoeveel tijd kostte het?

Hoe controleer je jouw werk? Pas je deze controlemechanismen steeds toe?

Plannen

Beschrijf eens een werkdag (lieft één die vorige week plaatsvond). Hoe organiseerde en plande je jouw werk? Hoe bepaalde je prioriteiten en de volgorde van de werkzaamheden? Wat werkte je af en wat niet? Hoe kwam dit? Zou je het opnieuw zo aanpakken?

Is het wel eens voorgevallen dat de tijdsplanning moest bijgesteld worden? Hoe speelde je hierop in?

Is het wel eens voorgevallen dat je een taak niet op tijd kon afwerken? Hoe kwam dit? Hoe pakte je het aan? Wat heb je hieruit geleerd?

Kan je een voorbeeld geven van een situatie waarin op korte termijn veel taken uitgevoerd moesten worden? Hoe pakte je dit aan?

Illustreer op welke planningsmiddelen je een beroep doet (agenda, organizer, geheugen, ...).

Analytisch denken (probleemanalyse)

Beschrijf een probleem waarmee je onlangs in jouw functie te maken kreeg? Wat was het moeilijke, complexe aan het probleem? Hoe verzamelde je informatie? Wie heb je hierbij betrokken? Tot welke conclusies kwam je over de oorza(a)k(en) van het probleem? En op basis van welke informatie? Waren er andere conclusies te trekken op basis van die informatie? Hoe reageerden de andere medewerkers? Wat voor beslissing nam je? Hoe pakte het uit?

Synthetisch denken (oordeelsvorming)

Beschrijf een complex probleem waarmee je te maken kreeg? Hoe probleem benadert? Hoe ben je tot een besluit gekomen? Wat waren alternatieve mogelijkheden geweest? Wat was het resultaat?

Kan je mij vertellen hoe je te werk gaat bij het formuleren van een oordeel en het innemen van een standpunt? Welke stappen zet je in dit proces? Wat doe je eerst, wat nadien, ... ?

Selectie-interview: observatieblad

Naam kandidaat:

Naam interviewer(s):

datum:

	Criteria	Notities
Vorbereiding	opleiding	Hoger niet-universitair onderwijs van korte type, bijkomende opleiding, ...
	kandidatuur	Is de kandidaatstelling gemotiveerd ? Is er een gedetailleerd CV ? Is de kandidaatstelling verzorgd, gestructureerd, ... ?
Interview: deel I info over het domein en de functie	vereiste kennis	Missie, waarden, kernactiviteiten K&G? plaats K&G binnen Vlaamse Overheid? Personeelsbeleid binnen Vlaamse Overheid?
	vereiste inzicht	Organisatiestructuur van K&G en eigen afdeling? dienstverlening binnen de eigen afdeling? personeelsbeleid binnen K&G?
	vereiste kunde	Welke informaticaprogramma's gebruik je ? Excel, word, lotus notes, SAP, Internet Explorer. Wat doe je concreet met het programma? Personeelsstatuut binnen K&G? Sociaal zekerheidsrecht (ziekteuitkeringen, moederschapsrust, ...)? zie case

		Arbeidsrecht? Zie case
		Interne en externe procedures m.b.t. personeelszaken?
Interview deel II info over de kandidaat		
START criteria	samenwerken	Anderen met respect behandelen, hulp aanbieden bij problemen, eigen inbreng afstemmen op noden groep.
	initiatief	Geef een initiatief dat je al ondernomen hebt? (structurele problemen binnen eigen domein oplossen, voorstellen om bestaande situatie te verbeteren,)
MEELOOP criteria	klantgerichtheid	Correcte service ongeacht positie, leeftijd, geslacht, concrete acties ondernemen om klachten en problemen op te lossen, op beste manier.
	voortdurend verbeteren	Inwerken in nieuwe relevante materies, nieuwe richtlijnen, kennis toepassen, zoekt actief naar mogelijkheden voor verbetering
	betrouwbaarheid	Deontologie volgen, verantwoordelijkheid opnemen voor eigen handelen, inschatten informatie wel of niet verspreiden, anderen aanspreken op onbetrouwbaar gedrag.
	nauwgezetheid	Zie case. Combinatie snelheid-nauwkeurigheid, oog voor detail onder tijdsdruk, exacte methode of procedure ifv gevraagde nauwkeurigheid kiezen

	analytisch denken	Zie case. Verschillende brillen opzetten, verbanden leggen tss info, onderliggende problemen detecteren.
	synthetisch denken	Zie case. Diagnose obv verzamelde info, gezonde kritische ingesteldheid, redeneert logisch, zoekt voor de hand liggende problemen
	plannen	Zie case. Eerst de belangrijkste of dringensdte dingen, rekening houden met uitvoeringstijd, aanhalen wanneer planning niet gehaald wordt
OBSERVATIE criteria	mondelinge uitdrukkingsvaardigheid	Mondeling: duidelijk, kernachtig, aangepast aan publiek
Belangstelling en interesse		Waar gaat je grootste belangstelling naar uit ?
Werkomstandigheden		Heb je specifieke wensen naar werken, naar verlof, naar combinatie arbeid-gezin? Loon, afstand, beschikbaarheid
Motivatie		Wat denk je te kunnen vinden in de job? Waarom stel je je kandidaat?
Ambitie		Waar zie je je binnen 10 jaar?
Nog andere sollicitaties lopen? Voor welke functies? Ergens in een eindfase?		

Evaluatieschema

In het evaluatieschema scoren de leden van het selectiecomité de kandidaat op zijn competenties, motivatie, In elk vakje wordt 1 kruisje geplaatst. Er worden geen kruisjes op de lijnen geplaatst. Het schema geeft een duidelijk beeld van de geschiktheid van de kandidaat. Het schema wordt ondertekend door de leden van het selectiecomité.

Naam kandidaat:

Naam interviewer(s):		datum:			
	Criteria	Score			
		1	2	3	4
Kandidaatstelling					
Kennis	*missie, waarden, kernactiviteiten van K&G *plaats van K&G binnen Vlaamse Overheid *personeelsbeleid binnen Vlaamse Overheid				
Inzicht	*organisatiestructuur K&G en eigen afdeling *dienstverlening van eigen afdeling *personeelsbeleid binnen K&G				
Kunde	*informaticaprogramma's (Word, Lotus Notes, Excel, SAP) *personeelsstatuut van K&G *sociaal zekerheids- en arbeidsrecht (zie case) *interne en externe procedures m.b.t. personeelszaken				
GEDRAGS- COMPETENTIES	samenwerken: helpt anderen en pleegt overleg - behandelt anderen met respect - stemt eigen inbreng/prioriteiten/aanpak af op de noden van de groep - biedt hulp bij problemen, ook al valt de taak niet onder de eigen opdracht				
	initiatief: neemt initiatief om binnen het eigen takendomein acties te initiëren (reactief en ad hoc) - doet eerst zelf al het mogelijke om een probleem op te lossen, alvorens de hulp van anderen in te roepen - gaat uit zichzelf achter informatie aan - onderneemt uit eigen beweging gerichte acties om het concrete probleem op te lossen				
	klantgerichtheid: onderneemt acties om voor de klant een geschikte oplossing te bieden voor specifieke vragen en problemen - verleent een correcte service aan ALLE klanten - onderneemt concrete acties om problemen en klachten van klanten op te lossen - geeft de klant waar hij /zij recht op heeft op de best mogelijke wijze				
	voortdurend verbeteren: ontwikkelt zich binnen de eigen functie, en werkt actief mee aan het verbeteren van de uitvoering van taken - werkt zich in nieuwe materies relevant voor de eigen taak - past nieuwe richtlijnen, kennis, informatie en inzichten toe in de praktijk - zoekt actief naar mogelijkheden om de uitvoering van het takenpakket te verbeteren en werkt dit verder uit tot concrete voorstellen				

	<p>betrouwbaarheid: brengt de sociale en ethische normen in de praktijk</p> <ul style="list-style-type: none"> - neemt verantwoordelijkheid op voor eigen handelen (past geen paraplu politiek toe) - leeft de deontologie na die eigen is aan functie of functieniveau - kan inschatten of informatie al dan niet verder kan/mag worden verspreid - spreekt anderen erop aan wanneer hun handelen niet conform is met bestaande regels en afspraken <p>nauwgezetheid (zie case): blijft onder verhoogde druk kwaliteitsvol werk afleveren</p> <ul style="list-style-type: none"> - weet snelheid met nauwkeurigheid te combineren - kiest de exacte methode of procedure in functie van de gevraagde nauwkeurigheid - blijft oog voor detail hebben onder tijdsdruk <p>plannen (zie case): plant het eigen werk effectief</p> <ul style="list-style-type: none"> - pakt eerst de belangrijkste of dringendste opdrachten aan - houdt rekening met de nodige uitvoeringstijd - geeft tijdig aan wanneer de planning niet gehaald kan worden <p>analytisch denken (zie case): ziet de essentie van het probleem</p> <ul style="list-style-type: none"> - benadert een probleem vanuit verschillende gezichtspunten - legt verbanden tussen verschillende soorten informatie - detecteert onderliggende problemen <p>synthetisch denken (zie case): formuleert hypothesen; trekt logische conclusies o.b.v. beschikbare gegevens</p> <ul style="list-style-type: none"> - formuleert een diagnose op basis van verzamelde informatie, komt tot een synthese - betoont een gezond kritische ingesteldheid - redeneert logisch, ziet voor de handliggende effecten van acties 				
OBSERVATIE-criteria	<p>mondelijke communicatie: zorgt voor een heldere communicatie in twee richtingen- omschrijft duidelijk de kern van een probleem- verwerft een algemeen inzicht in de problematiek- gaat systematisch tewerk in het analyseren van een probleem</p>				
Belangstelling en interesse					
Werkomstandigheden					
Motivatie					
CONCLUSIE	Geschikt / Niet geschikt				
Handtekening leden selectiecomité					

Score: (1) niet aanwezig; (2) minder dan normaal; (3) normaal; (4) biedt potentieel, excellent

Keuze nieuwe dossierbeheerder personeel

In verschillende selectiefases konden we de mate waarin de kandidaten geschikt zijn voor de functie dossierbeheer personeel vaststellen. Nu dienen we de meest geschikte kandidaat te kiezen.

Door de ingevulde evaluatieschema's vergelijkend te beoordelen kunnen we op een objectieve wijze de meest geschikte kandidaat selecteren.

Indien het afdelingshoofd geen lid is van het selectiecomité, briefen we hem/haar mondeling over de selectieprocedure en -bevindingen.

De geselecteerde kandidaat en de niet-weerhouden kandidaten krijgen een brief. We mogen niet vergeten ook een brief te sturen aan de kandidaten in de reservepool. De standaardbrieven aan de kandidaten die op selectiegesprek kwamen, vind je hierachter. Aan de kandidaten uit de reservepool sturen we de brief die zich in het deel over de selectie op CV bevindt. Bij al deze standaardbrieven gelden dezelfde regels voor het al dan niet uitnodigen om spontaan te solliciteren.

Standaardbrieven

We onderscheiden drie standaardbrieven. De eerste brief is gericht aan de geselecteerde kandidaat. De tweede en derde is voor kandidaten die op selectiegesprek kwamen, maar niet weerhouden worden. De tweede brief is gericht aan kandidaten die in aanmerking komen voor de spontane sollicitantendatabank. Wie niet in aanmerking komt, krijgt de derde brief.

Centrale administratie of Provinciale Afdeling

afzender: adres nr., postcode gemeente
aanhef naam en voornaam
straat en huisnummer
postcode en gemeente

afdeling contactpersoon telefoon

uw kenmerk ons kenmerk datum

Jouw sollicitatie voor de functie dossierbeheerder personeel

Beste mijnheer/mevrouw **Naam**,

Na het afsluiten van de selectieprocedure delen we je mee dat je weerhouden bent voor de functie van dossierbeheerder personeel.

We geven jouw gegevens door aan onze personeelsadministratie. Zij zullen contact met je opnemen voor de verdere afhandeling van je aanwerving.

Welkom bij Kind en Gezin!

Met vriendelijke groeten,

Naam
Functie

Centrale administratie of Provinciale Afdeling

afzender: straat nr., postcode gemeente
aanhef naam en voornaam
straat en huisnummer
postcode en gemeente

afdeling	contactpersoon	telefoon
uw kenmerk selectiegesprek	ons kenmerk	datum

Jouw sollicitatie voor de functie dossierbeheerder personeel

Beste mijnheer/mevrouw **Naam**,

Onlangs heb je deelgenomen aan een selectiegesprek voor de functie van dossierbeheerder personeel bij Kind en Gezin Op basis van de gemaakte oefening en het interview besluiten we om jou niet te weerhouden. Voor bijkomende feedback kan je steeds terecht bij **naam, functie**.

Indien je nog niet opgenomen bent in onze spontane sollicitantendatabank, stuur dan je CV door via de website (www.kindengezin.be) of op het hierboven vermeld adres.

We wensen je veel succes met de zoektocht naar een boeiende job.

Met vriendelijke groeten,

Naam
Functie

Centrale administratie of Provinciale Afdeling

afzender: straat nr., postcode gemeente
aanhef naam en voornaam
straat en huisnummer
postcode en gemeente

afdeling contactpersoon telefoon

uw kenmerk ons kenmerk datum
selectiegesprek

Jouw sollicitatie voor de functie dossierbeheerder personeel

Beste mijnheer/mevrouw **Naam**,

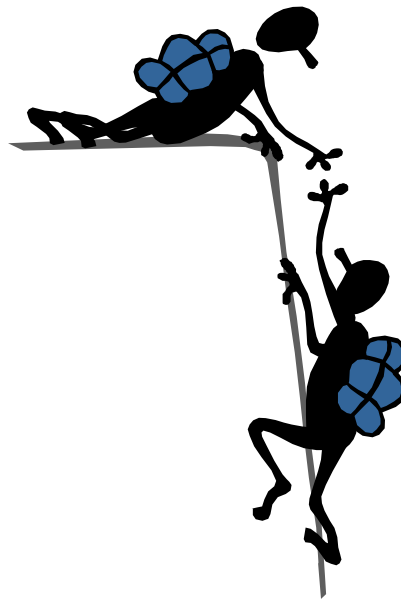
Onlangs heb je deelgenomen aan een selectiegesprek voor de functie van dossierbeheerder personeel bij Kind en Gezin. Op basis van de gemaakte oefening en het interview besluiten we om jou niet te weerhouden. Voor bijkomende feedback kan je steeds terecht bij **naam, functie**.

We willen je van harte bedanken voor jouw betoonde interesse in onze organisatie en wensen je veel succes met je zoektocht naar een boeiende job.

Met vriendelijke groeten,

Naam
Functie

BIJLAGE 4: HET ONTWIKKELINGSPAKKET - het ontwikkelingstraject en enkele voorbeelden van de instrumenten



Ontwikkelpakket

- dossierbeheerder personeel -

Ontwikkelingspakket - dossierbeheerder personeel - Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Inhoudsopgave	2
Inleiding	4
De eerste aanzet tot de opzet van het ontwikkelingstraject	4
Ontwikkeling en HRM: een onderdeel van het competentie management	4
Opbouw van het ontwikkelingstraject	6
Opbouw van dit ontwikkelingspakket	6
Deel 1 – Het ontwikkelingstraject	7
1. Herkennen en begrijpen ~ concretisering competenties	8
1.1 De vaktechnische competenties	8
1.2 De gedragscompetenties	9
2. Zelf-assessment ~ feedbackronde	10
2.1 Feedbackronde	10
2.2 Feedbackinstrument vaktechnische competenties	11
2.3 Feedbackinstrument gedragscompetenties	11
2.4 Sterke en zwakke punten in kaart gebracht	12
3. Oefenen ~ ontwikkeling	13
3.1 Leerstijlen	13
3.2 Ontwikkeling: altijd mogelijk?	15
3.3 Ontwikkelingsinstrumenten	17
3.3 Individueel ontwikkelingsplan (IOP)	18
3.4 Mentorschap	18
4. Evalueren ~ opvolging	20
Samenvattend overzicht: aanpak	21
Deel 2 - Instrumenten bij het ontwikkelingstraject	22
1. Bespreking vaktechnische competenties	23
1.1 Kennis hebben van	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2. Inzicht hebben in	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
3. Het kunnen toepassen van	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2. Gedragscompetenties	37
3. Feedbackinstrumentarium vaktechnische competenties: een voorbeeld van elk niveau	48

4.Samenvatting feedbackronde	51
4.1 Samenvatting feedbackronde vaktechnische competenties	51
4.2 Samenvatting feedbackronde gedragscompetenties	51
5. Format individueel ontwikkelingsplan	52
5. Format opvolging IOP	54

Als onderdeel van het auditproject ‘HR-beleid naar cel personeel’ maakten we een ontwikkelingstraject voor de dossierbeheerders personeel. In een eerdere projectfase kregen de dossierbeheerders een nieuw functieprofiel. Een luik van dit functieprofiel is het competentieprofiel. Dit bevat alle competenties die vereist zijn om de functie van dossierbeheerder goed te kunnen uitoefenen. Met het ontwikkelingstraject willen we ervoor zorgen dat de dossierbeheerder deze competenties kan verwerven.

Bij de opmaak van het ontwikkelingstraject kozen we ervoor om rekening te houden met de eigenheid van elke dossierbeheerder.

De eerste aanzet tot de opzet van het ontwikkelingstraject

De eerste aanzet tot de opmaak van het traject vloeide voort uit een aanbeveling van de interne audit ‘salarisadministratie en dossierbeheer personeel’. De audit stelde vast dat tot nu toe de opleiding van DB werd gedocumenteerd in verslagen en bijlagen, maar niet systematisch gebundeld of gestructureerd werd. Als dusdanig beschikken de medewerkers niet over een overzichtelijk naslagwerk waarin ze de overgedragen kennis kunnen raadplegen. Er kon niet vastgesteld worden hoe zeker gesteld wordt dat alle medewerkers volledig opgeleid zijn (en worden) om hun functie uit te oefenen.

³⁴

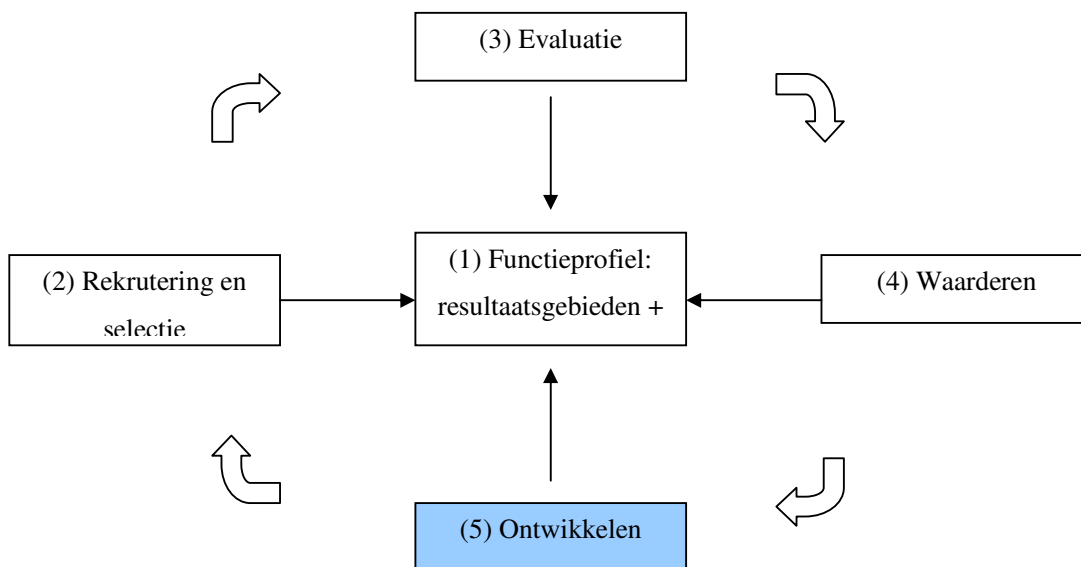
Daarom besloot men in het project ‘HR-beleid naar cel personeel’ te werken aan een ontwikkelingstraject voor DB van elk niveau. De projectgroep ontwikkelde het ontwikkelingstraject in samenwerking met de K&G-Academie.

Ontwikkeling en HRM: een onderdeel van het competentie management

De ontwikkeling van haar personeelsleden kadert in K&G binnen het HR-domein ‘competentiemanagement’.

Competentiemanagement betekent het ontwikkelen en beheren van de competenties van medewerkers, in het licht van de competenties die nodig zijn voor het goed vervullen van de functies in die organisaties. Competenties zijn de basis voor verschillende HR-domeinen zoals werving, selectie, ontwikkeling enzovoort. De HRM-cyclus die binnen K&G gehanteerd wordt, geeft dit weer:

³⁴ *Voorlopig auditrapport personeelsadministratie*. Brussel, K&G, 2004. (rapport)



1. Het functieprofiel bevat de competenties vereist voor een functie.
2. Men zoekt en selecteert een kandidaat die zoveel mogelijk over de competenties uit het functieprofiel beschikt.
3. De evaluatie- en planningsgesprekken gebeuren o.b.v. de resultaatsgebieden en competenties uit het functieprofiel.
4. Op basis van de taken en de competenties verbonden aan de functie wordt de medewerker beloond.
5. Bij de ontwikkeling van de medewerker richt men zich op de competenties die hij/zij nodig heeft voor de huidige of toekomstige functie.



In het *ontwikkelingstraject voor de DB personeel* richten we ons op de ontwikkeling van de competenties uit het nieuwe functieprofiel. Een DB die al deze competenties beheerst, kan zijn/haar functie (de resultaatsgebieden) succesvol uitoefenen.

Opbouw van het ontwikkelingstraject

Het ontwikkelen van competenties is een proces dat in een aantal fasen verloopt³⁵. De opbouw van het ontwikkelingstraject is gebaseerd op deze fasen:

1. **Herkennen en begrijpen:** het (her)kennen en begrijpen van de betekenis van de competentie, het bijhorende gedrag en link met de functie.
 - ↳ we concretiseerden alle competenties uit het functieprofiel van de DB
2. **Zelf-assessment:** zich een beeld vormen van de eigen sterke en zwakke punten in termen van competenties.
 - ↳ we kozen voor een 360°-feedback om na te gaan in welke mate de DB over de competenties uit het functieprofiel beschikt
3. **Oefening:** de zwakke punten inoefenen
 - ↳ we zochten ontwikkelingsmethodieken en ontwierpen een individueel ontwikkelingsplan waarin de DB zijn ontwikkelingsplannen kan beschrijven
4. **Evalueren:** het geoefende toepassen en de ontwikkeling evalueren.
 - ↳ door het individueel ontwikkelingsplan op te volgen, een nieuwe feedbackronde en/of harde resultaten op het werk kan men de ontwikkeling evalueren

Het ontwikkelingstraject is een cyclisch proces. Na de evaluatie volgt opnieuw de ontwikkeling.

Opbouw van dit ontwikkelingspakket

Alle informatie werd gebundeld in dit ontwikkelingspakket, een handleiding en gebruiksvoorwerp bij de ontwikkeling van de DB personeel. Het bestaat uit twee grote delen.

In het eerste deel wordt het ontwikkelingstraject uitgebreid beschreven. Het tweede deel bevat instrumenten die gebruikt kunnen worden in het ontwikkelingstraject.

Het ontwikkelingspakket en het bijhorende materiaal vind je op O:\Audit Salarisadm en Dossierbeh Personeel\HR-Kader Cel Personeel\ontwikkelingstraject.

³⁵ *Praktijkids personeels- en organisatiemanagement*. Mechelen, Kluwer, december 2002.

Deel 1 - Het ontwikkelingstraject

Dit deel bevat de uitgebreide bespreking van het ontwikkelingstraject. De opbouw van het ontwikkelingstraject volgt de fasen in de ontwikkeling van competenties. De volgende delen komen aan bod:

1. Herkennen en begrijpen ~ concretisering competenties
2. Zelf-assessment ~ feedbackronde
3. Oefenen ~ ontwikkeling
4. Evalueren ~opvolging

1. Herkennen en begrijpen ~ concretisering competenties

Het herkennen en begrijpen betekent het herkennen van competenties omvat het leren (her)kennen van de betekenis en het bijhorende gedrag, alsook het begrijpen van competenties bestaat erin de relatie met prestaties in te zien. Dit kan door het bepalen van prestatie-indicatoren.³⁶

Om de competenties die de DB nodig heeft om zijn/haar functie optimaal te herkennen en te begrijpen is het dus noodzakelijk een duidelijk beeld te hebben van elke competentie. In deel 2 lees je een uitgebreide beschrijving van de leerinhoud van elke competentie. De leerinhoud geeft weer wat een DB precies moet kennen/inzien/toepassen/doen om zijn/haar functie goed uit te oefenen. Het competentieprofiel, als onderdeel van het functieprofiel van de DB, bestaat uit de twee luiken: de vaktechnische en de gedragscompetenties.

1.1 De vaktechnische competenties

De vaktechnische competenties zijn de kennis, inzicht en de kunde waarover een DB zeker moet beschikken om de functie optimaal te kunnen uitoefenen. De vaktechnische competenties werden onderverdeeld volgens de niveaus van De Block.

- ↳ **kennis** = het weten, het zich bewust zijn van een bepaalde kennisinhoud, weten dat iets bestaat, het kunnen reproduceren op het gepast ogenblik, het zich herinneren, het kunnen herkennen.
- ↳ **inzicht** = de essentie ervan inzien, het met eigen woorden kunnen zeggen, verschillen met andere inhouden kunnen aangeven, besef hebben en begrijpen van een bepaalde kennisinhoud, er het voordeel, het effect of de efficiëntie ervan onderkennen, er kritisch kunnen over oordelen.
- ↳ **kunnen toepassen** = het geleerde in de praktijk kunnen hanteren of aanwenden.

De drie niveaus zijn cumulatief. Wie inzicht heeft in bv. de organisatiestructuur van Kind en Gezin, kent deze structuur ook. Wie bv. het arbeidsrecht kan toepassen, kent dit ook (of kan dit opzoeken) en heeft er ook inzicht in.

In het functieprofiel van de DB werden de vaktechnische competenties vrij vaag omschreven, bv. 'kunnen toepassen van excel'. Betekent dit bv. dat een DB grafieken moet kunnen maken? Of is het invullen van tabellen voldoende?

³⁶ *Praktijkgids personeels- en organisatiemanagement*. Mechelen, Kluwer, december 2002.

Daarom gingen we op zoek naar de concrete leerinhoud van de vaktechnische competenties. De informatie verzamelden we door bestudering van materiaal aanwezig binnen K&G (bv. internet, interne nota's, ...) en de bevraging van de DB, de PSM HR en enkele leden van de cel HRM.

1.2 De gedragscompetenties

De gedragscompetenties zijn algemene vaardigheden, attitudes en werkhoudingen. De gedragscompetenties komen uit het competentiewoordenboek van de Vlaamse Overheid. De eerste vier gedragscompetenties zijn waardegebonden en worden verwacht van alle ambtenaren van de Vlaamse Gemeenschap. De overige gedragscompetenties zijn specifiek en typisch voor de functie en heeft de DB nodig om de functie succesvol te kunnen uitvoeren.

Elke gedragscompetentie kent een bepaald niveau (1 tot 4, waarbij 4 het hoogste niveau is). Het niveau laat toe te specificeren hoe de competentie zich concreet manifesteert in de betreffende functie (= gedragsindicatoren). De niveaus zijn cumulatief zijn opgebouwd. Dit betekent dat het hoogste niveau de vorige niveaus omvat.

De gedragscompetenties hebben een algemene omschrijving, een beschrijving van het niveau dat van toepassing is op de functie DB en van enkele gedragsvoorbeelden.

Doordat de gedragscompetenties in het functieprofiel al voldoende duidelijk beschreven waren, konden we de beschrijving letterlijk overnemen.

2. Zelf-assessment ~ feedbackronde

Zelfassessment betekent zich een beeld vormen van de eigen sterke en zwakke punten in termen van competenties. Als men zich wil ontwikkelen binnen de huidige job zijn een development center of een 360°-feedback het meest geschikt als beoordelingsinstrumenten. Het krijgen van feedback stimuleert in principe de feedbackontvanger tot ontwikkeling. Door de nadruk te leggen op ontwikkeling en door het gevoel te creëren dat de procedure van een analyse-instrument rechtvaardig is verlopen, kan de betrokken deelnemer meestal instemmen met een minder gunstig beeld dat anderen van hem/haar kunnen hebben.³⁷

In het ontwikkelingstraject voor de DB kozen we voor een feedbackronde als instrument om de sterktes en zwaktes in termen van competenties in kaart te brengen. Een feedbackronde vraagt een kleinere tijdsinvestering dan een development center, kan op elk moment voor ieder individu afzonderlijk plaatsvinden en vraagt een minder complexe organisatie. We ontwikkelden ook instrumenten om te gebruiken in de feedbackronde over de competenties. Voor de vaktechnische competenties ontwikkelden we formulieren, voor de gedragscompetenties kozen we voor de competentiescan.

2.1 Feedbackronde

Een feedbackronde is een methode waarbij de DB van twee of meerdere personen - die allen in een bepaalde relatie met de DB staan - feedback ontvangt over zijn/haar competenties. Dit kan een 90°-, 180°- of 360°-feedback zijn.

- ↳ 90°-feedback: feedback van zichzelf en de lijnverantwoordelijke
- ↳ 180°-feedback: feedback van zichzelf, de lijnverantwoordelijke en de collega's. Het is een inschatting van competenties door meerdere direct betrokkenen. Dit maakt de uitslag betrouwbaarder op voorwaarde dat iedereen eerlijk en objectief te werk gaat.
- ↳ 360°-feedback: feedback van zichzelf, de lijnverantwoordelijke, de collega's en de klanten (voor de DB zijn dit het personeel van K&G, HRM, de RSZ, ...). Op die manier worden als het ware alle personen rondom de dossierbeheerder in kwestie bij de feedback betrokken.

Omdat een **360°-feedback** het meest effectief is, raden we dat aan. Het is niet evident alle klanten te laten deelnemen aan de feedbackronde, dus neemt men best een steekproef van alle klanten. Voorwaarde voor een 360°-feedback is een sfeer van veiligheid, eerlijkheid, openheid, ...

³⁷ *Praktijkgids personeels- en organisatiemanagement*. Mechelen, Kluwer, december 2002.
VAN BEIRENDONCK, L., AC, DC en aanverwante technieken. Leuven, Acco, 2001.

AANDACHT! Een mogelijk knelpunt is dat men de DB niet over alle competenties feedback kan geven. Bv. als lijnverantwoordelijke weet je niet of je DB goed de regeling van de pensioenen kan toepassen. In dat geval laat je de beoordeling van deze stelling/competentie open. Gokken kan een vertekend beeld geven.

2.2 Feedbackinstrument vaktechnische competenties

Voor de feedbackronde over de vaktechnische competenties ontwikkelden we **formulieren** (exceldocument)³⁸. Hiervoor baseerden we ons op de formulieren die in 1999 naar aanleiding van de decentralisatie van de personeelsdiensten werden gebruikt. De formulieren bevatten stellingen over de leerinhoud van de competenties. Deze stellingen zijn ook de **leerdoelen**, ze staan ook beschreven in de bespreking van de competenties. We maakten de formulieren zo gebruiksvriendelijk mogelijk. De beoordelaar dient bij elke stelling ja of neen aan te kruisen.

2.3 Feedbackinstrument gedragscompetenties

De feedbackronde over de gedragscompetenties gebeurt met behulp van de **competentiescan** uit de competentietoolbox van Schouten en Nelissen. De scan is een onderdeel van de competentietoolbox van Schouten & Nelissen, een instrument dat o.a. dient voor de coaching en ontwikkeling van medewerkers.

De competentiescan, ook wel de competentiespiegel genoemd is een eenvoudige en transparante manier om de competenties van de medewerker in beeld te brengen. De scan is een rechtstreekse meting of inventarisatie van competenties via de computer.

Per scan kan je maximaal tien competenties per keer laten scannen. De competenties uit de scan komen uit het competentiewoordenboek. Je kan dus de tien gedragscompetenties uit het functieprofiel van de dossierbeheerder in één scan testen.

Het inschatten van de eigen of andermans competenties is niet gemakkelijk. Een hulpmiddel kan het inschatten van gedragsindicatoren of –voorbeelden die bij de competentie horen zijn. De scan geeft daarom ongeveer vijf gedragsvoorbeelden per competentie, die door elkaar gehusseld werden. De medewerker, de collega, de lijnverantwoordelijke of klant scoort per gedragsvoorbeeld op een 5-puntenschaal (1 is zeer laag, 5 is zeer hoog, 3 is gemiddeld ten opzichte van de functiegroep).

³⁸ In deel 2 vind je enkele voorbeelden van deze formulieren.

Nadat alle gedragsvoorbeelden gescoord werden, berekent de PC de resultaten, die vertellen hoe goed de dossierbeheerder scoort op zijn/haar gedragscompetenties. Iedere feedbackgever print het blad met de resultaten af en noteert zijn/haar relatie tot de DB (zelf, lijn, collega of klant). Vervolgens geeft hij/zij het aan de lijnverantwoordelijke van de DB die feedback krijgt.

Om een DB, zijn/haar collega, lijnverantwoordelijke en/of klanten de competentiescan te laten doen, moet de lijnverantwoordelijke de toegang tot de competentietoolbox verschaffen. Nadat de begeleider inlogt, kiest hij/zij de tab 'competentiescan' en selecteert de gedragscompetenties uit het functieprofiel van de dossierbeheerder personeel.

We zullen ook schriftelijke formulieren om de gedragscompetenties te scoren ontwikkelen, zodat de PSM HR niet elke scan in gang hoeft te zetten.

2.4 Sterke en zwakke punten in kaart gebracht

Om een overzicht te krijgen van de sterkere en zwakkere punten van de DB, maakten we formulieren (excelandocument)³⁹ die ingevuld dienen te worden door de lijnverantwoordelijke.

Er is één formulier voor de vaktechnische en één voor de gedragscompetenties. Bij elk schreef ik handleiding onder de tabellen.

Het is belangrijk te kijken naar de resultaten die men kreeg van de verschillende partijen (zelf, lijn, collega of klant) en ze onderling te vergelijken. Het gemiddelde kan een vertekend beeld geven.

³⁹ Je vindt dit ook in deel 2.

3. Oefenen ~ ontwikkeling

Oefening baart kunst, dat geldt ook voor het ontwikkelen van competenties. De beste methode om de medewerker hiertoe aan te zetten, is het opstellen van een ‘gecontracteerd’ individueel ontwikkelingsplan waarin de medewerker zelf de ontwikkeling en opvolging in eigen handen neemt.⁴⁰

In de literatuur spreekt men over oefenen, maar we prefereren het bredere begrip ‘ontwikkeling’. Oefening is één van de manieren om competenties te verwerven, maar er zijn tal van andere methoden om te komen tot ontwikkeling. De psycholoog Kolb maakte een onderscheid tussen vier leerstijlen. Iedere persoon heeft een manier waarop hij/zij het beste leert, dit betekent dus dat niet elke methode even geschikt is voor de ontwikkeling van een bepaalde competentie door een bepaalde persoon. Omdat we een ontwikkelingstraject willen maken op maat van de individuele DB, hielden we bij het zoeken van ontwikkelingsmethoden rekening met de verschillende leerstijlen. In deel 2 vind je in de bespreking van de vaktechnische en de gedragscompetenties voorbeelden van ontwikkelingsmethoden onderverdeeld per leerstijl.

We ontwikkelden een format (zie deel 2) voor een individueel ontwikkelingsplan, dat de DB en zijn/haar lijnverantwoordelijke stuurt doorheen de ontwikkeling.

Bij de ontwikkeling kun je gebruik maken van het mentorschap. Zowel de mentor als de mentee halen hier voordeel uit. Omdat de projectgroep groot voorstander was en de DB zelf er eerder sceptisch tegenover stonden, bieden we deze mogelijkheid en lichten we ze nader toe.

3.1 Leerstijlen

Iedereen heeft een persoonlijke leerstijl, dat wil zeggen: een manier van omgaan met leerstof en leeractiviteiten. Er zijn verschillende modellen om leerstijlen in kaart te brengen. Het **model van Kolb** is hiervan een voorbeeld. Hij maakt onderscheid tussen vier fasen van het leerproces: concreet ervaren (de beslisser), waarnemen en overdenken (de bezinner), analyseren en abstract redeneren (de denker) en actief experimenteren (de doener).

Kolb stelt dat mensen een voorkeursstijl hebben, waarmee ze het liefst beginnen en waaraan ze de meeste tijd besteden. Maar het is belangrijk alle fasen van het leerproces te doorlopen, omdat ze essentieel zijn voor effectief leren. Deze vier fasen volgen logisch op elkaar: als je iets meemaakt

⁴⁰ *Praktijkgids personeels- en organisatie management*. Mechelen, Kluwer, december 2002.
VAN BEIRENDONCK, L., AC, DC en aanverwante technieken. Leuven, Acco, 2001.

(ervaring) is het belangrijk daarna je ervaringen te overdenken (reflectie) en te veralgemeniseren (begripsvorming). Je kan dan een aanpak bedenken waarmee je een overeenkomstige gebeurtenis tegemoet kan treden (experimenteren). Als je die nieuwe aanpak, dat geleerde gedrag, daadwerkelijk gebruikt doe je weer nieuwe ervaringen op (concrete ervaring) waarover je weer kan nadenken (reflectie), zodat je nieuwe inzichten krijgt (begripsvorming). Op grond van het model is het mogelijk allerlei verschillende leerervaringen te ordenen. De vier fasen herhalen zich volgens Kolb voortdurend in deze volgorde. Dit leermodel valt dan ook te zien als een cyclisch model.⁴¹

Je kan je persoonlijke leerstijl achterhalen door de **leerstijltest** van Kolb online invullen op de site “<http://www.123test.nl/>”. Hiervoor moet je eerst ‘leerstijl’ typen in het vakje onder het item ‘Zoek een test’.

Omdat we de benoeming van de leerstijlen en de beschrijving ervan niet altijd even eenvoudig vonden, hebben we het in onze eigen woorden beschreven. Vervolgens geven we ook enkele voorbeelden van ontwikkelingsmethoden passend bij elke leerstijl. De ontwikkelingsmethoden bij elke competentie verdeelden we onder de verschillende leerstijlen.

	LEERSTIJL	BESCHRIJVING	VOORBEELDEN ONTWIKKELINGSMETHODEN
1.	Theoreticus (denker)	leren door theorie = <i>off the job leren</i>	- theoretische opleiding - boeken - cd-roms - internet - zelfstudie - ...
2.	Bezinner	leren vanuit praktijksituaties leert door praktijksituaties vanuit verschillende invalshoeken te bekijken, erover te reflecteren en gedachten uit te wisselen = <i>near the job leren</i>	- intervisie - supervisie - zelfreflectie - functioneringsgesprek - agendapunt inbrengen en bespreken in de coördinatievergadering - ...
3.	Observator (beslisser/pragmaticus)	leren door te kijken leert door voorbeelden, voorbeeldgedrag, door iets uit te	- collega observeren - onder begeleiding uitproberen/oefenen

⁴¹ Leerstijltest van Kolb. *Internet*. (<http://www.thesis.nl/kolb/>)

		proberen onder toezicht = <i>on the job leren</i>	- laten voordoen door collega/HRM-lid/ ... - e-learning - ...
4.	Doener	leren door te doen leert door te experimenteren, te doen zonder begeleiding, leert met vallen en opstaan = <i>on the job leren</i>	- experimenten - oefeningen - ...

3.2 Ontwikkeling: altijd mogelijk?⁴²

Als we de competenties van de DB personeel willen ontwikkelen, dan is het belangrijk dat we rekening houden met de ontwikkelbaarheid van competenties. De ontwikkelbaarheid van een bepaalde competentie bij een bepaalde medewerker in een bepaalde situatie is afhankelijk van drie factoren:

De competentie:

Sommige competenties zijn gemakkelijker te ontwikkelen dan andere. Dit komt omdat in de ene competentie bv. kennis en vaardigheden de grootste rol spelen, wat relatief gemakkelijk te verbeteren is. In andere competenties spelen attitude, persoonlijkheid of intelligentie een grotere rol. Deze zijn moeilijker tot nauwelijks te ontwikkelen.

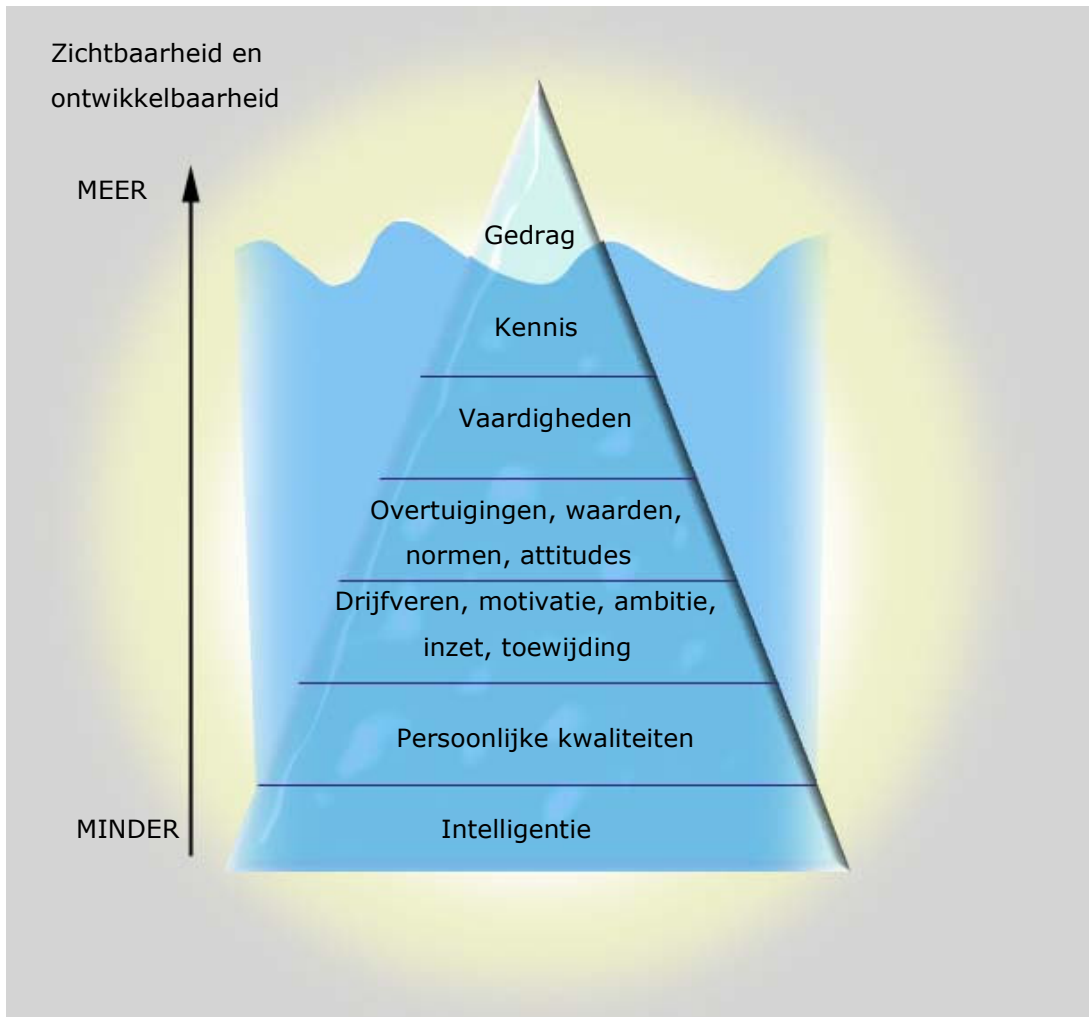
De situatie:

De medewerker functioneert in een omgeving (zowel de privé- als de werkomgeving) die invloed heeft op de ontwikkeling van de medewerker. Vooral de organisatiecultuur (bij voorkeur een lerende organisatie) en de managementstijl (bij voorkeur de coachende managementstijl) zijn van invloed. Om het mogelijk te maken dat mensen kunnen leren, hebben ze een zeker niveau van veiligheid en vertrouwen nodig. Het is belangrijk dat mensen openlijk kunnen spreken over wat ze kunnen, maar ook over wat ze niet kunnen. Vooral het bespreekbaar stellen van incompetenties die relevant zijn voor het werk is moeilijk, omdat ze bepalend kunnen zijn voor de status van de betrokkene. Het klimaat van prestatiedrang dat vele huidige organisaties kenmerkt, maakt zo'n bespreekbaarheid erg onwaarschijnlijk. Binnen de organisatie dient men te investeren in communicatie, vertrouwen, bespreekbaarheid en veiligheid. De voorwaarden om tot competentieopbouw te komen, veronderstelt een kleine machtsafstand tussen het management en de medewerkers en een hoge mate van directe participatie binnen de organisatie.

⁴² VAN DONGEN, T., *Competentiemanagement. En dan? Zaltbommel*, Thema, 2003.

De persoon:

Een bepaalde competentie is bij de ene medewerker wel te ontwikkelen en bij de andere vrijwel niet. Dit komt omdat het competentietekort bij de ene medewerker ergens anders vandaan kan komen dan bij de andere. De ijsberg van de persoonlijkheid biedt verduidelijking.



De ijsberg bestaat uit verschillende lagen. De laag boven water (het gedrag) is waarneembaar. De zichtbare top rust op vele onzichtbare lagen die het gedrag beïnvloeden. Als de oorzaak van de beperking van de competentie in een diepere laag zit, is ontwikkeling moeilijker. Ik neem het voorbeeld van enkele DB personeel die de competentie 'kunnen toepassen van sociaal recht' niet beheersen. De ene DB beschikt niet over de kennis van sociaal recht omdat hij dit vak nooit kreeg op school, maar mits een opleiding kan hij dit leren. De andere DB vindt sociaal recht onbelangrijk, hij is niet gemotiveerd om een opleiding te volgen. Er zal dus eerst iets aan de motivatie gedaan moeten

worden, voor de opleiding effect heeft. Nog een andere DB is minder intelligent, een opleiding volstaat niet om de competentie te verwerven.

3.3 Ontwikkelingsinstrumenten

Bij ontwikkeling denkt men meestal eerst aan opleiding, maar de literatuur suggereert dat gerichte vormingssessies niet altijd de meest doeltreffende manier zijn om potentieel maximaal te ontplooiën. Er zijn tal van ontwikkelinstrumenten, zowel on the job, off the job als near the job. Activiteiten rond competentiegericht opleiden en ontwikkelen omvatten o.m. formele opleidingsprogramma's, development centers, zelfontwikkeling, computer of video based autodidactische training, specifieke opdrachten, mentoring relaties enzovoort.

In de bespreking van de competenties gaven we concrete voorbeelden van ontwikkelingsmethoden, onderverdeeld volgens de leerstijlen van Kolb. We stelden vast dat er niet voor elke competentie een ontwikkelingsmethode bestaat overeenstemmend met één van de vier leerstijlen. Dan zal je je toevlucht moeten nemen tot een alternatief instrument. Ons aanbod is bovendien niet alomvattend. Het is niet uitgesloten dat er nog andere leerinstrumenten bestaan en gebruikt kunnen worden.

We merkten een vaak terugkerende regelmaat op in het beschikbare aanbod van ontwikkelingsinstrumenten:

- ↳ Kennis kun je veelal verwerven door theorie (de theoreticus). Dit gebeurt off the job. Je kan dit ook leren door iets te doen, erover te reflecteren of te observeren. Dan bevind je je echter niet meer op het niveau van kennis, maar wel op de hogergelegen niveaus (inzicht, toepassen). Omdat het absoluut niet verboden is je kennis om te zetten in de hogere niveaus, verbieden we niet een ontwikkelingsmethode passend bij een andere leerstijl te kiezen.
- ↳ Inzicht kun je veelal verwerven door off the job theorie te leren en door te reflecteren over de praktijk (de theoreticus en de bezinner). Dit gebeurt near the job. Near the job betekent dat er een link met de praktijk wordt gelegd. Door iets te doen of te proberen bevind je je al op het hogergelegen niveau 'toepassen', wat wederom lang niet verboden is.
- ↳ Toepassen kan je leren door theorie te bestuderen (off the job), te reflecteren (near the job), te observeren en proberen en te doen (on the job).
- ↳ De gedragscompetenties kan je ook verwerven op vier wijzen.

3.3 Individueel ontwikkelingsplan (IOP)

Het individueel ontwikkelingsplan (format in deel 2) is een instrument om bij je ontwikkeling te gebruiken. Het IOP bevat leerdoelen en heeft als doel de persoonlijke ontwikkeling van de dossierbeheerders te stimuleren en te plannen. Het is een leerplan dat hulp biedt bij het zelfstandig leren door het concretiseren van leerdoelen, het zoeken naar middelen/activiteiten om die doelen te realiseren en het evalueren van de vorderingen.

Na de feedbackronde en de samenvatting van de resultaten zie je wat je sterke en zwakke kanten zijn. In het IOP is ruimte voorzien om beide te noteren. Vervolgens bepaal je in samenspraak met je lijnverantwoordelijke welke competenties (1 tot 3) prioritair ontwikkeld moeten worden. Je formuleert een concreet leerdoel. Het leerdoel moet aan de SMART-criteria beantwoorden opdat ze kwalitatief hoogstaand zouden zijn.

- ↳ **Specifiek:** omschrijf het doel duidelijk en concreet, het moet een waarneembare actie, gedrag of resultaat beschrijven
- ↳ **Meetbaar:** bepaal hoe men het resultaat meet of beoordeelt waardoor men kan nagaan of men het leerdoel heeft verworven
- ↳ **Actiegericht:** bepaal acties/ontwikkelingsmethoden waardoor je je leerdoel zal bereiken. Hiervoor kan je je baseren op je persoonlijke leerstijl en de bijhorende ontwikkelingsmethoden.
- ↳ **Realistisch:** het doel moet haalbaar zijn
- ↳ **Tijdsgebonden:** wanneer is welk resultaat bereikt of wanneer is welke actie ondernomen, een tijdslimiet zet meer druk achter het behalen van het leerdoel.

Om jullie hierbij te helpen, laat het IOP toe de leerdoelen te formuleren aan de hand van enkele vraagjes, die betrekking op de SMART-criteria.

Tot slot noteer je in het IOP hoe de opvolging gebeurt. We raden een maandelijks opvolgingsmoment aan. De opvolging gebeurt in samenspraak met de lijnverantwoordelijke.

3.4 Mentorschap

We onderzochten het concept mentorschap om het eventueel toe te passen in het ontwikkelingstraject.

Mentoring is een leerproces op de werkplek waarbij een minder ervaren werknemer (mentee) leert van een meer ervaren collega (mentor) en dit op vlak van werkgerelateerde competenties (kennis, attitude en vaardigheden), cultuur en netwerken van de organisatie en persoonlijke ontwikkeling. Dat

leerproces kan formeel worden opgezet of kan informeel gegroeid zijn. Hoewel het mentorschap wordt opgezet in functie van de mentee, ondervindt ook de mentor daarbij voordelen. Voor beide is het manier om zichzelf te ontwikkelen.

De mentor kan in samenspraak met de lijnverantwoordelijke de individuele ontwikkeling opvolgen. Bijkomend voordeel hiervan is dat de werklast van de lijnverantwoordelijke verkleind wordt. Hierbij is het wel belangrijk dat de lijnverantwoordelijke verslag krijgt van de opvolging.

De belangrijkste aspecten van mentorschap zijn:

- gelijkwaardige relatie tussen een ervaren en minder ervaren werknemer
- leren op de werkplek
- win-winsituatie
- collega als mentor: dit hoeft niet per se een DB te zijn!
- vrijwillig

Vrijwilligheid is een belangrijke voorwaarde. Mentorschap kan niet toegepast worden als niemand het zelf wil.

Daarom stellen we voor om het toe te passen als er geïnteresseerden zijn. Hieronder lees je enkele redenen waarom men al dan niet voor de toepassing van het mentorschap kiest. Deze redenen haalden we uit de literatuur, onze persoonlijke ervaring en uit de gesprekken met de DB zelf.

Ja!

- mentee voelt zich sneller thuis in het bedrijf, voelt zich veilig om problemen te bespreken
- samenwerking tussen teams wordt bevorderd
- persoonlijke ontwikkeling van mentee en mentor wordt bevorderd
- mentor krijgt meer voldoening van het eigen werk
- mentor verbetert interpersoonlijke vaardigheden (bv. samenwerken)
- mentee is sneller ingewerkt
- personen die het meemaakten zijn louter positief

Nee!

- de nieuwe DB personeel zal beroep doen op zijn teamgenoten
- de mentor kan het niet altijd aan, bv. bij zware problemen
- de mentee moet voldoende tijd krijgen
- DB is al omgeven door klein team collega's en PSM HR/coördinator DB CA

De mentor krijgt hiervoor een opleiding die door de K&G-Academie georganiseerd wordt. Je kan ook altijd bij de Academie terecht voor vragen en meer informatie.²

4. Evalueren ~ opvolging

De evaluatie van competentiegerichte opleidingsprogramma's zou on-the-job gedragswijzigingen en 'harde' resultaten moeten omvatten.⁴³

Wij hechten belang aan opvolging en het nagaan in welke mate men de leerdoelen bereikte.

In het individueel ontwikkelingsplan werd genoteerd hoe men een bepaalde competentie ging ontwikkelen, alsook welk resultaat je wanneer ging bereiken. Men noteerde ook plannen voor de opvolging. Die moeten uiteraard opgevolgd worden.

Hoe kun je nu nagaan of men het leerdoel heeft behaald?

Er zijn verschillende mogelijkheden.

- ↳ Je kan nagaan of men voldoet aan het leerdoel in het IOP. Hiervoor maakten we ook een format (deel 2).
- ↳ Je kan een nieuwe feedbackronde doen.

Het is van uiterst belang dat de opvolging gebeurt en er vooraf duidelijke afspraken over te maken!

⁴³ *Praktijkgids personeels- en organisatiemanagement*. Mechelen, Kluwer, december 2002.
VAN BEIRENDONCK, L., AC, DC en aanverwante technieken. Leuven, Acco, 2001.

Samenvattend overzicht: aanpak

Wat?	Instrument	Wie?
Afspraken maken over de aanpak: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> wie neemt deel aan de feedbackronde? <input type="checkbox"/> wie neemt deel aan de bespreking van de resultaten? 		DB's en lijn
Feedbackronde vaktechnische competenties: invullen formulieren <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> door medewerker zelf <input type="checkbox"/> door lijn <input type="checkbox"/> door collega's <input type="checkbox"/> door klanten 	Exceldocument: formulieren: O:\Audit Salarisadm en Dossierbeh Personeel\HR-Kader Cel Personeel\ontwikkelingstraject	lijn, DB's en klanten
Feedbackronde gedragscompetenties: invullen competentiescan en resultaat printen <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> door medewerker zelf <input type="checkbox"/> door lijn <input type="checkbox"/> door collega's <input type="checkbox"/> door klanten 	Competentiescan: competentiETOOLBOX	lijn, DB's en klanten
Samenvatten resultaten: formulier invullen <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> vaktechnische competenties <input type="checkbox"/> gedragscompetenties 	Exceldocument: samenvattend formulier: O:\Audit Salarisadm en Dossierbeh Personeel\HR-Kader Cel Personeel\ontwikkelingstraject	lijn
Bekijken resultaten en afspraken maken voor verder ontwikkeling <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> bespreken resultaten <input type="checkbox"/> opmaak IOP 	samenvattend formulier, format IOP, overzicht leerinstrumenten, berekening leerstijl	DB('s) en lijn
Evaluatie ontwikkeling <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> bespreking IOP 	format opvolging IOP	DB('s) en lijn

Deel 2 - Instrumenten bij het ontwikkelingstraject

Dit deel bevat de instrumenten die bij het traject horen, namelijk:

1. bespreking vaktechnische competenties
2. bespreking gedragscompetenties
3. feedbackinstrument vaktechnische competenties
4. samenvatting feedbackronde
5. format individueel ontwikkelingsplan (IOP)
6. format opvolging IOP

1. Bespreking vaktechnische competenties: vb.

Arbeidsrecht (ontslagregeling, ...)	
inhoud	<p>Het arbeidsrecht geldt enkel voor de contractuele personeelsleden. In het personeelsstatuut staan de regelingen voor de statutairen en deels voor de contractuelen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsovereenkomsten • Ontslagregeling • Werktijdregeling • Regeling van de schorsingsgronden
leerdoel	Ik kan de regelingen van het arbeidsrecht binnen K&G opzoeken, interpreteren en toepassen, zowel voor contractuelen als statutairen.
ontwikkelingsmethoden	<p>1. Theoreticus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opleiding: reglementering voor arbeidsovereenkomsten (opleiding Liesbet) - Opleiding: beëindiging van de arbeidsovereenkomst (opleiding Liesbet) ook in lotus notes: info op HRM - Opleidingen van de Vlaamse Overheid: aanbod opleidingen te vinden op "http://www2.vlaanderen.be/personeelsopleiding/vormingsweb.htm" - Opleidingen van SD Worx: site (www.sd.be), ... - Toelichting op de informatievergadering <p>2. Bezinner:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ga na welke onderdelen van het arbeidsrecht je nog niet goed kent en verzamel er informatie over - Reflecteer na de toepassing van het arbeidsrecht waarom dit zo moeilijk ging, wat de oorzaak is (bv. je vindt de informatie niet, je raakt niet wijs uit de materie) - Bespreek een case in de coördinatievergadering of met je collega's <p>3. Observator:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vraag een collega toe te kijken als je een onderdeel het arbeidsrecht (bv. berekening opzegtermijn) moet toepassen in je werk - Vraag een collega te tonen hoe je een onderdeel van het arbeidsrecht toepast <p>4. Doener:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zoek informatie op internet (www.sd.be, www.cedsamsom.be/abc, ...) of in de codex en pas het arbeidsrecht toe. Als je twijfelt, vraag dan om bevestiging van de collega's - Ga het gebruik van arbeidsrecht niet uit de weg, maar vraag collega's om die opdrachten regelmatig aan jou over te laten

2. Gedragscompetenties

Voortdurend verbeteren	
inhoud	<p><i>Voortdurend verbeteren van het eigen functioneren en van de werking van de dienst/afdeling, door de bereidheid om te leren en mee te groeien met veranderingen.</i></p> <p>Niv. 2: ontwikkelt zich binnen de eigen functie, en werkt actief mee aan het verbeteren van de uitvoering van taken</p> <ul style="list-style-type: none"> - werkt zich in, in nieuwe materies die relevant zijn voor de eigen taak (bijv. nieuwe regelgeving, informaticatoepassingen, werkmethoden,...) - past nieuwe richtlijnen, kennis, informatie en inzichten toe in de praktijk - zoekt actief naar mogelijkheden om de uitvoering van het takenpakket te verbeteren en werkt dit verder uit tot concrete voorstellen
leerdoel	Ik wil voortdurend werken aan mijn ontwikkeling binnen de eigen functie en actief meewerken aan het verbeteren van de uitvoering van mijn taken.
ontwikkelingsmethoden	<p>1. Theoreticus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opleiding van de K&G-Academie: 'kwaliteitsvol werken' (enkel voor personeelsleden van niveau B) <p>2. Bezinner:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Neem de gedragsvoorbeelden van de competentie stuk voor stuk goed door en bepaal voor jezelf waar je sterktes en zwaktes liggen. Ga na wat de oorzaak kan zijn en wat je kan ondernemen om je competentie daadwerkelijk te verbeteren. - Welke veranderingen verwacht je het komende jaar in je werk. Denk na over hoe je hierop kan anticiperen. - Hoe reageer je meestal als iemand kritiek heeft op iets wat je gedaan hebt? Wanneer wil je leren, probeer hier dan open voor te staan en je kwetsbaar op te stellen. Vraag de ander uit te leggen wat hij bedoelt en vraag om concrete voorbeelden. vraag tips over hoe je anders met kritiek of feedback om kan gaan. - Opleiding van de K&G-Academie: 'efficiënt werken' (enkel voor personeelsleden van niveau C), 'groeivaardigheden als persoon in de job' (enkel voor personeelsleden van niveau B die een tijdje in dienst zijn), 'kwaliteitsvol werken' (enkel voor personeelsleden van niveau B) <p>3. Observator:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opleiding van de K&G-Academie 'creativiteit' (enkel voor personeelsleden van niveau B die een tijdje in dienst zijn) - Let goed op je collega's en selecteer er een paar uit waarvan je vindt dat ze uitstekende op de competentie scoren. Vraag hen hoe ze te werk gaan en hoe het komt dat zij zo succesvol zijn. Probeer ervan te leren door vooral zaken over te nemen die relatief makkelijk overdraagbaar zijn. Probeer ervan te leren door vooral door vooral die zaken over te nemen die relatief makkelijk overdraagbaar zijn, zoals de werkwijze, de procedures, tips en trucs. <p>4. Doener:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Neem deel aan werkgroepen, opleidingen en overlegmomenten. - Hou altijd een notitieboekje bij de hand en noteer daarin onmiddellijk invallen die te maken hebben met kennis, innovatie en de wijze van toepassing. Schrijf de inval in steekwoorden op en werk het later uit in een bestand zonodig een relevante onderverdeling. - Ga na wat het opleidingsaanbod is van de K&G-Academie en de Vlaamse Overheid is en volg zonodig vormingen.

3. Feedbackinstrumentarium vaktechnische competenties: een voorbeeld van elk niveau

Kennis hebben van ...	ja	neen	?
-----------------------	----	------	---

1 Missie, waarden en kernactiviteiten van K&G			
kent de missie, waarden en kernactiviteiten van K&G			

2 Plaats van K&G als entiteit binnen de Vlaamse Overheid			
kent de plaats van K&G binnen de Vlaamse Overheid, de betekenis van een IVA			

3 Personeelsbeleid binnen de Vlaamse Overheid			
kent de krachtlijnen van het personeelsbeleid van de Vlaamse Overheid			

Inzicht hebben in ...	ja	neen	?
------------------------------	----	------	---

1 De organisatiestructuur van K&G en de eigen afdeling			
kent de organisatiestructuur van K&G en de eigen afdeling			
weet waarom de organisatiestructuur van K&G en de afdeling zo is opgebouwd			
kent de impact van de organisatiestructuur van de eigen afdeling op de werking van mijn cel			

2 De dienstverlening van de eigen afdeling			
kent de dienstverlening van de eigen afdeling			
weet waarom de afdeling deze dienstverlening verstrekt			
kan kritisch oordelen over de dienstverlening van de eigen afdeling			

3 Het personeelsbeleid binnen K&G			
kent het personeelsbeleid binnen K&G			
weet waarom dit personeelsbeleid binnen K&G wordt gevoerd			
kan kritisch oordelen over het personeelsbeleid binnen K&G			

Arbeidsrecht	ja	neen	?

1 Arbeidsovereenkomsten			
kent deze regeling of kan ze opzoeken			
kan deze regeling interpreteren			
kan deze regeling toepassen in het werk			

2 Ontslagregeling			
kent deze regeling of kan ze opzoeken			
kan deze regeling interpreteren			
kan deze regeling toepassen in het werk			

3 Werktijdregeling			
kent deze regeling of kan ze opzoeken			
kan deze regeling interpreteren			
kan deze regeling toepassen in het werk			

4 Regeling van de schorsingsgronden			
kent deze regeling of kan ze opzoeken			
kan deze regeling interpreteren			
kan deze regeling toepassen in het werk			

4. Samenvatting feedbackronde

4.1 Samenvatting feedbackronde vaktechnische competenties: vb.

Samenvatting vaktechnische competenties	zelf	lijn	collega('s)	klanten
KENNIS				
1 Missie, waarden, kernactiviteiten K&G				
2 Plaats van K&G als entiteit binnen de Vlaamse Overheid				
3 Personeelsbeleid binnen de Vlaamse Overheid				

Handleiding

Plaats een '**K**' van kennis in de kolommen, als de feedbackgever '**ja**' aankruiste bij de betreffende stellingen.

Als meerdere collega's/klanten feedback gaven, plaats dan een '**K**' als er **vaker 'ja' dan 'neen'** werd aangekruist. Als er **even veel ja's als neen's** werden aangekruist, plaats dan een '='

4.2 Samenvatting feedbackronde gedragscompetenties

Samenvatting gedragscompetenties	zelf	lijn	collega('s)	klanten
Voortdurend verbeteren				
Klantgerichtheid				
Samenwerken				
Betrouwbaarheid				
Nauwgezetheid				
Plannen				
Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid				
Analytisch denken				
Synthetisch denken				
Initiatief				

Handleiding:

* Laat iedereen die de competentiescan invult de pagina met de score afprinten. Vraag hen hun relatie tot de DB (zelf, collega, ...) op te schrijven.

* Nadat ieder de competentiescan invulde, noteert de lijnverantwoordelijke de scores die berekend werden. Als meerdere collega's of klanten de competentiescan invulden, bereken en vul dan het gemiddelde cijfer in in die kolommen.

5. Format individueel ontwikkelingsplan

Individueel ontwikkelingsplan (datum)	
Naam medewerker	Naam leidinggevende
Afdeling	Afdeling
Functie	Functie
Welke competenties zijn aanwezig? Waarin ben je goed?	
Welke competenties zijn niet of minder aanwezig?	
Te ontwikkelen:	
Welke van deze competenties (2 à 3) moet je prioritair ontwikkelen?	
Actieplan (korte en lange termijn)	
COMPETENTIE	
Specifiek	wat wil je bereiken?
Meetbaar	welk resultaat wil je bereiken?
Actiegericht	welke acties zal je ondernemen om deze resultaten te bereiken?
Realistisch	is het doel haalbaar?
Tijdsgebonden	wanneer wil je werken aan de ontwikkelen, wanneer wil je het resultaat bereiken?
COMPETENTIE	
Specifiek	wat wil je bereiken?

Meetbaar	welk resultaat wil je bereiken?
Actiegericht	welke acties zal je ondernemen om deze resultaten te bereiken?
Realistisch	is het doel haalbaar?
Tijdsgebonden	wanneer wil je werken aan de ontwikkelen, wanneer wil je het resultaat bereiken?
COMPETENTIE	
Specifiek	wat wil je bereiken?
Meetbaar	welk resultaat wil je bereiken?
Actiegericht	welke acties zal je ondernemen om deze resultaten te bereiken?
Realistisch	is het doel haalbaar?
Tijdsgebonden	wanneer wil je werken aan de ontwikkelen, wanneer wil je het resultaat bereiken?
Afspraken over de opvolging: wanneer en hoe?	
Handtekening dossierbeheerder	Handtekening lijnverantwoordelijke

5. Format opvolging IOP

Opvolging	
individueel ontwikkelingsplan (datum)	
Naam medewerker	Naam leidinggevende
Afdeling	Afdeling
Functie	Functie
Opvolging	
COMPETENTIE	
Specifiek	wat heb je bereikt? wat wil je nog bereiken?
Meetbaar	stemt dit overeen met het resultaat dat je wou bereiken? Zo neen, welke resultaten heb je al bereikt?
Actiegericht	welke acties heb je ondernemen om deze resultaten te bereiken? welke acties zal je nog ondernemen?
Realistisch	was het doel haalbaar? Zo neen, welk doel stel je nu?
Tijdsgebonden	kon je je aan de tijdsplanning houden? zo neen, wanneer wil je het resultaat dan bereiken?
COMPETENTIE	
Specifiek	wat heb je bereikt? wat wil je nog bereiken?
Meetbaar	stemt dit overeen met het resultaat dat je wou bereiken? Zo neen, welke resultaten heb je al bereikt?
Actiegericht	welke acties heb je ondernemen om deze resultaten te bereiken? welke acties zal je nog ondernemen?
Realistisch	was het doel haalbaar? Zo neen, welk doel stel je nu?
Tijdsgebonden	kon je je aan de tijdsplanning houden? zo neen, wanneer wil je het resultaat dan

	bereiken?
COMPETENTIE	
Specifiek	wat heb je bereikt? wat wil je nog bereiken?
Meetbaar	stemt dit overeen met het resultaat dat je wou bereiken? Zo neen, welke resultaten heb je al bereikt?
Actiegericht	welke acties heb je ondernemen om deze resultaten te bereiken? welke acties zal je nog ondernemen?
Realistisch	was het doel haalbaar? Zo neen, welk doel stel je nu?
Tijdsgebonden	kon je je aan de tijdsplanning houden? zo neen, wanneer wil je het resultaat dan bereiken?
Afspraken over de verdere opvolging: wanneer en hoe?	
Handtekening dossierbeheerder	Handtekening lijnverantwoordelijke