

Waarden en competenties in de Vlaamse overheid : het parcours in de 21^e eeuw

Raymond François, P&O-adviseur

- **Formuleren scherp stellen**
- **Verspreiding, stimuleren**
- **Evaluatie van de inspanningen, resultaten**
- **Bijsturing**

- **Begin deze eeuw: voorbereiding competentiemanagement**
- **Missie visie → kernactiviteiten of kernprocessen**
- → **basiswaarden**
↓
- **kerncompetenties of**
- **waardegebonden competenties**

- Om aan onze klanten (burgers, bedrijven, de Vlaamse Regering, andere organisaties ...) betrouwbare diensten te verlenen, werken we samen en verbeteren we voortdurend onze kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie.

- **Klantgerichtheid**
- De Vlaamse overheid is er niet voor zichzelf maar voor burgers, bedrijven, de Vlaamse Regering, andere organisaties ... die haar klanten zijn en die ze moet dienen voor zover het legitieme behoeften betreft.

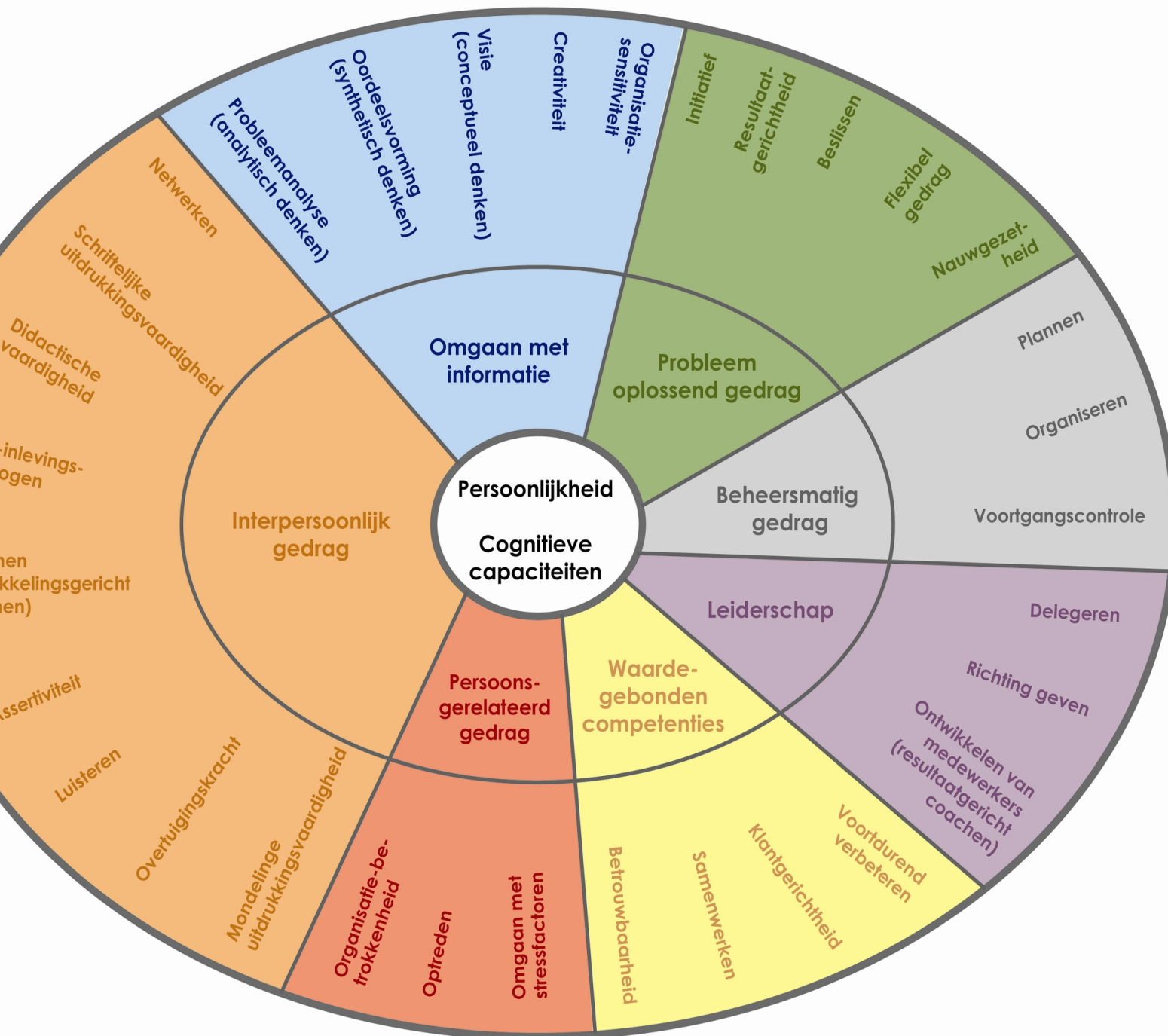
- **Betrouwbaarheid**
- Voor een overheid zijn integriteit en deontologie cruciaal omdat ze in haar rol als regelgever en -bewaker het goede voorbeeld moet geven. Corruptie of vriendjespolitiek worden niet geduld!
- Daarnaast is ook het nakomen van afspraken een elementair onderdeel van betrouwbaarheid.
-

- **Samenwerken**
- Er is een tendens naar een grotere autonomie van de verschillende deelorganisaties waardoor samenwerking nog belangrijker wordt om tot een harmonisch aanbod en optreden te komen.

- **Voortdurend verbeteren**
- De maatschappij verandert steeds sneller en daarom is het noodzakelijk om ons voortdurend aan te passen aan betere werkmethoden en aan nieuwe behoeften. Dus geen stagnatie maar leerbereidheid om het steeds beter te doen.

- **Competentieboek met als eerste cluster de waardegebonden competenties**
- **Kaartjes**
- **Functiefamilies met voorzetten van competentieprofielen**

Gedragscompetenties Vlaamse overheid

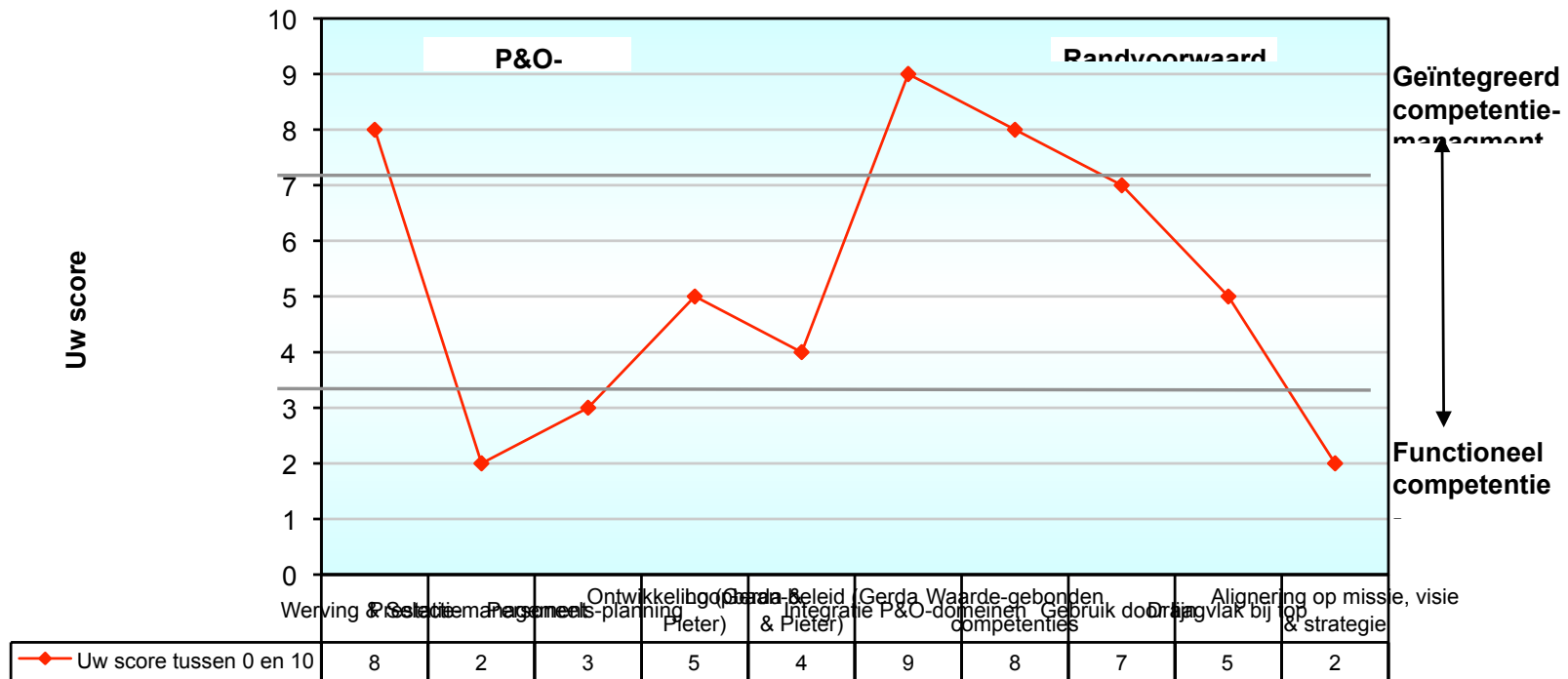


- Voor de generiek proeven voor toegang tot statutaire functies test op competenties door situaties op video te beoordelen meest passend minst passend
- Voor overgangsexamens assessment op competentieprofiel

- **Integreren in bestaande P&O-processen zoals**
 - prestatie management
 - selecties
 - promoties

Stimuleren: zelftest organisatie

Competentiemanagement in Vlaamse overheid Niet Vlaamse overheid : stand van zaken



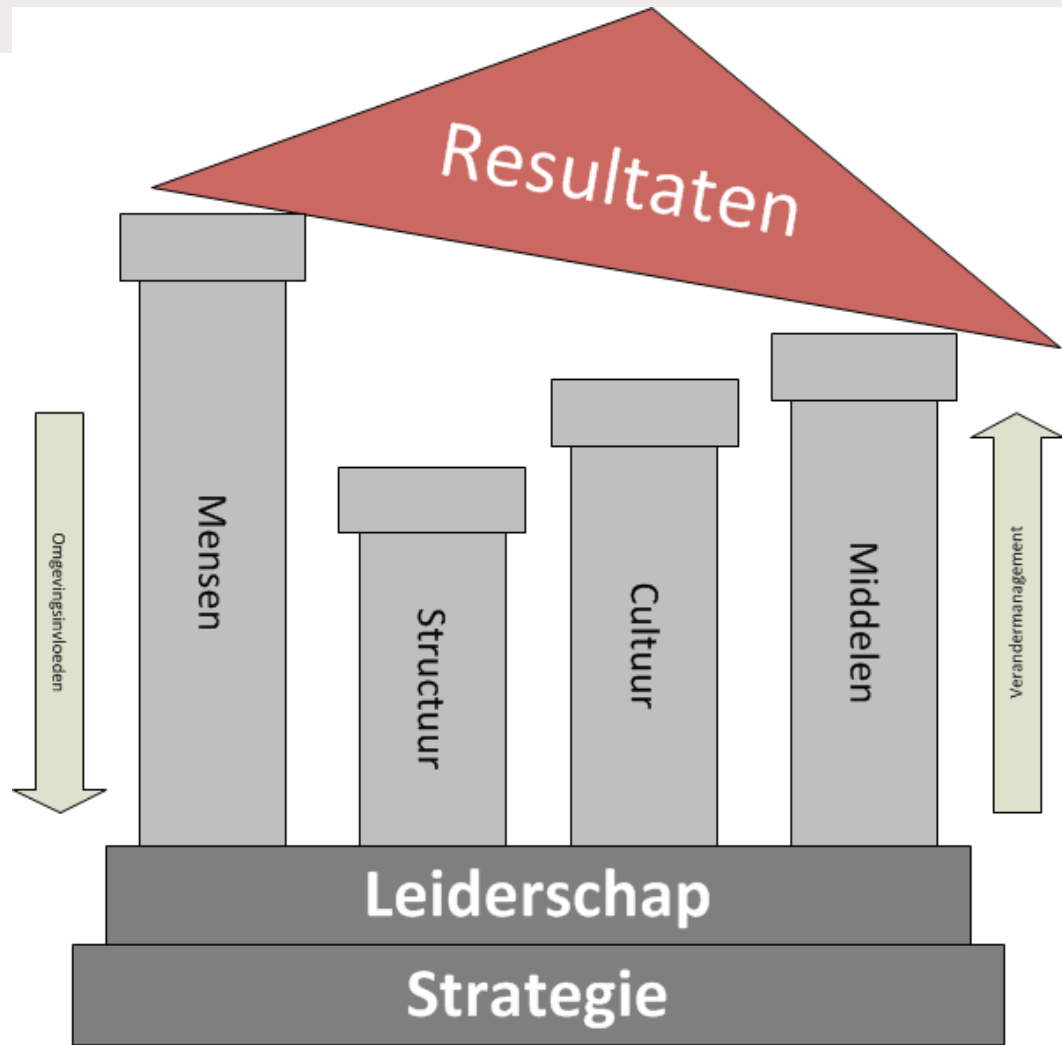
- Tool met zelftest en ontwikkeltips
- Verklaring Vlaamse Regering: de waardegebonden competenties moeten zichtbaar zijn in het gedrag van elke ambtenaar → in elk profiel aanwezig

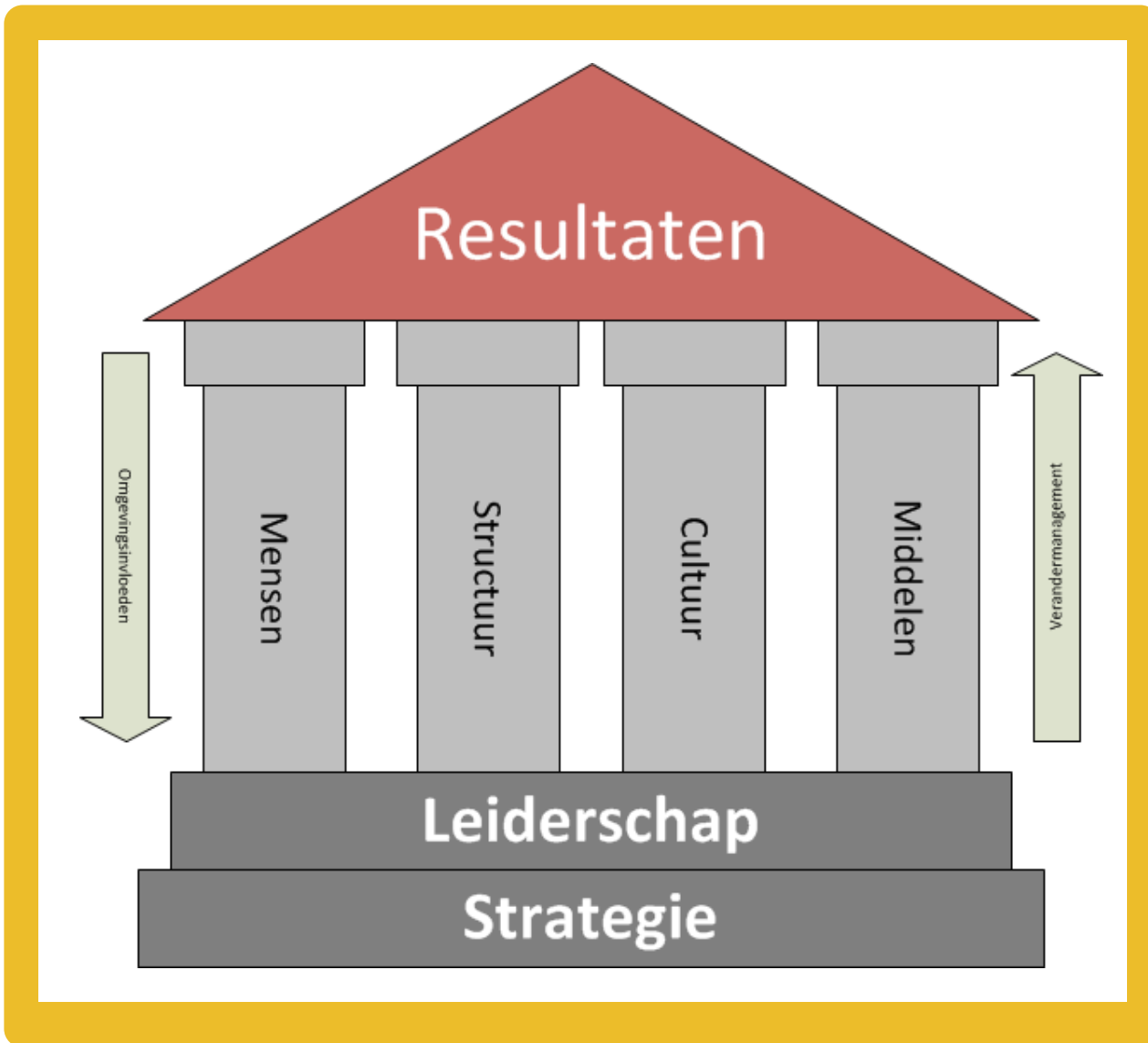
- asas.adforum.be/login/index
- Beoordeel de reactie :
- van minst tot meest passend

- **VIA Vlaanderen moet bij de top 5 van de regio's in Europa staan**
- **Visienota van topambtenaren: waar moet de Vlaamse overheid staan in 2020**
- **Voor HR: programma modern HR rond leiderschap, mobiliteit, verloning ...**

- **Sturen op waarden is ruimer dan de competenties selecteren, ontwikkelen**
- **Vanuit de waarden moet er meer focus komen op de structuur, processen, procedures, systemen**

10 jaar later 2013





Tempelmodel –
Innovatieve
Arbeidsorganisatie

Verhouding waarden leiderschapsrollen en competenties

4 Leiderschapsrollen



4 Waarden



Competenties

Leidinggevenden nemen het voortouw om de waarden VO 2020 waar te maken. Om hen daarbij te helpen zijn 4 rollen omschreven: **Leider, Manager, Ondernemer, Coach**. Naargelang de soort leidinggevende, de context en de uitdagingen worden deze rollen ingezet.

De VO is **open** en **wendbaar** en anticipeert **daadkrachtig** op de evoluties en behoeften in de samenleving. Samen met alle belanghebbenden werkt ze aan een duurzame dienstverlening in **vertrouwen** en vanuit het algemeen belang.

Competenties hebben een ondersteunende rol om het voorgaande te kunnen waarmaken.

1. Visie op cultuur bepalen – de waarden van de VO



VERTROUWEN

Wij gedragen ons deontologisch correct, zijn eerlijk en loyaal aan het algemeen belang. We geven en verdienen vertrouwen. We stimuleren de kwaliteiten in de eigen organisatie en in de maatschappij. We zijn authentiek en doen wat we zeggen. Duidelijkheid en voorbeeldig werkgeverschap maken ons geloofwaardig.

1. Visie op cultuur bepalen – de waarden van de VO



DAADKRACHT

We nemen met respect voor alle belanghebbenden weloverwogen beslissingen die we kordaat en gezwind uitvoeren. We grijpen opportunities en ondernemen gedurfde, adequate acties om innovatieve oplossingen te bieden. We nemen daarbij verantwoorde risico's en leren uit fouten.

1. Visie op cultuur bepalen – de waarden van de VO



We hebben oog voor wat er leeft in de samenleving. We werken samen met alle betrokken actoren binnen en buiten de overheid en stellen onze gegevens, informatie, kennis en vaardigheden ten dienste van de maatschappij. We zeggen wat we doen.

1. Visie op cultuur bepalen – de waarden van de VO



We reageren alert op de ontwikkelingen in de samenleving. We definiëren onze dienstverlening proactief naargelang de noden, wensen en verwachtingen van de klanten en belanghebbenden. We zetten onze talenten flexibel in.

Hoe brengen we de waarden tot leven?



Imago

- Hoe creëren we visibiliteit als Vlaamse overheid die in lijn ligt met de waarden?

Betrokkenheid

- Hoe zorgen we dat dit een verhaal wordt van alle personeelsleden in de Vlaamse overheid?

Dynamiek

- Hoe kunnen we goesting in de organisatie creëren om hier actief mee aan de slag te gaan?

Walk the talk

- Welke stimuleringsbeleid kunnen we voeren dat open is, getuigt van daadkracht, vertrouwen biedt en voldoende wendbaar is?

- http://www.agoweb.be//organisatie/toolbox_organisatiecultuur/index.aspx?mld=6096

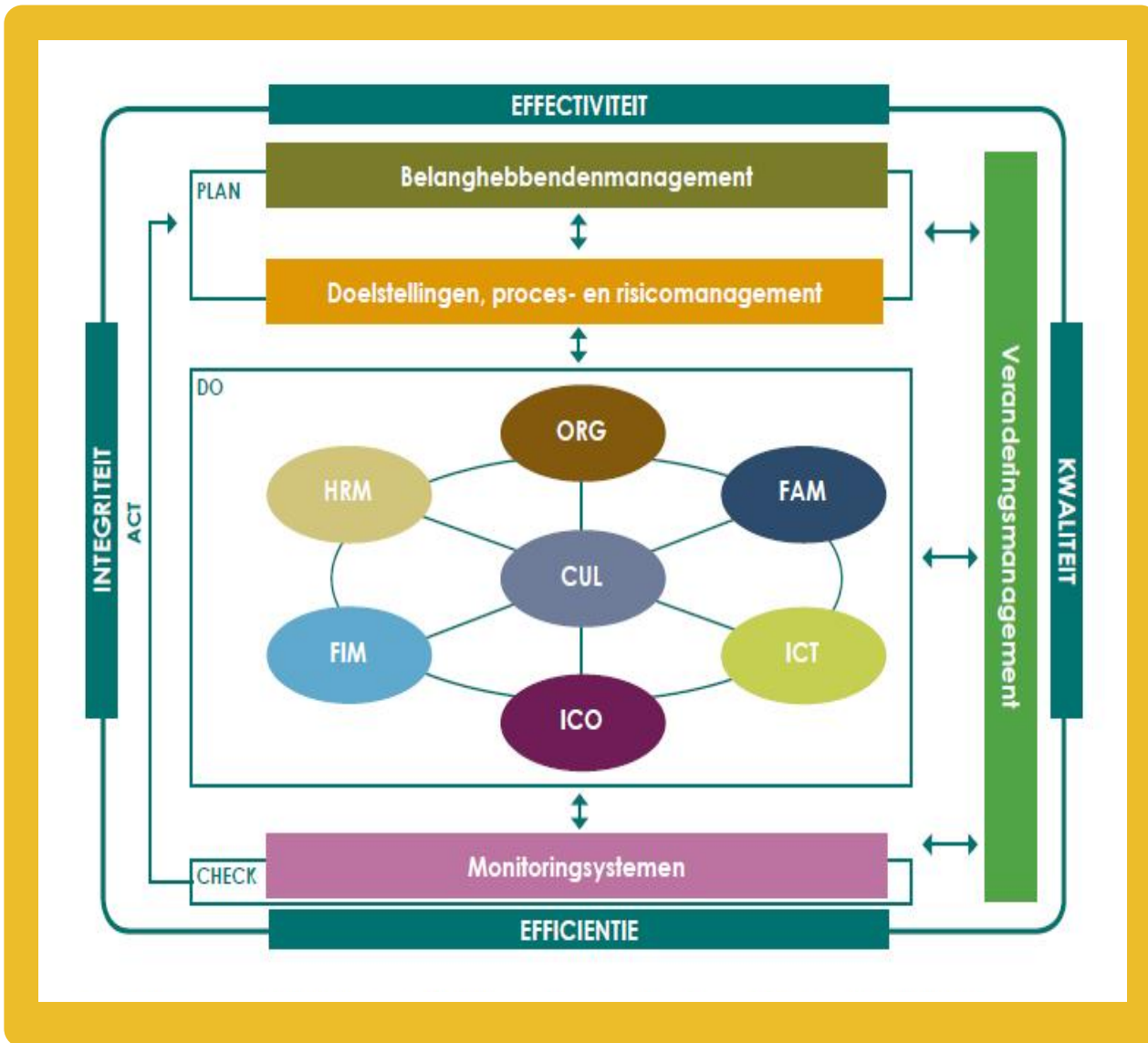


Werken aan organisatiecultuur

0. Opstart
1. Visie op cultuur bepalen
2. Analyse organisatie
3. Indicatoren
4. Actieplan
5. Opvolging

Werken aan organisatiecultuur: toolbox

Fase	Resultaat	Wie	Hoe
0. Opstart	Gevalideerd projectplan	Stuurgroep, projectgroep	Projectfiche
1. Visie op cultuur bepalen	Gevalideerde visietekst	Stuurgroep, projectgroep	<ul style="list-style-type: none"> - Coverstory - Visietekst schrijven - Visietekst aftoetsen - Valideren
2. Analyse organisatie	Zicht op de huidige organisatiecultuur en een kloofanalyse	Projectgroep, medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> - Documentanalyse - Bevraging - Interactief - Combinatie
3. Indicatoren	Instrument om evolutie naar gewenste cultuur op te volgen	Projectgroep	<ul style="list-style-type: none"> - In kaart relevante beschikbare gegevens - Nulmeting - Proces voor opvolging
4. Actieplan	Gevalideerd actieplan, met concrete acties en verantwoordelijken	Stuurgroep, projectgroep	<ul style="list-style-type: none"> - Template actieplan - Matrix om acties te bepalen
5. Opvolging	Systematische opvolging en bijsturing van de geformuleerde acties	Stuurgroep organisatiecultuur, Directie, verantwoordelijken	<ul style="list-style-type: none"> - Opvolgingstabel



IAVA: organisatie-beheersing

IAVA plaats organisatiecultuur in het midden van hun model. Het staat niet los van de andere aspecten van organisatiebeheersing

Verschillende manieren om aan cultuur te werken



1. Coverstory

Coverstory als hulpmiddel om de waarden/visietekst te formuleren

2016: in de '13' handelt het centrale artikel over het 10-jarig bestaan van uw organisatie. Wat zal er op de cover staan?

Welke randverhalen komen in het themanummer? (een drietal)

Ga er vanuit dat het tijdschrift verschijnt in november 2016



Maak een krachtige titel

Bedenk een passend en krachtig beeld

1. Visie op organisatiecultuur bepalen

Toetsen van de visie:

Is de visie:

Ambitieuus: Maakt keuzen, gaat over meer dan nu

Motiverend: Geeft energie, is inspirerend

Onderscheidend: Vertolkt de eigenheid

Relevant: Voor alle stakeholders

Echt: Authentiek & geloofwaardig

2. Analyse organisatie

Cultuur is aanwezig in alle aspecten van de organisatie



Zichtbaar maken



2. Analyse organisatie

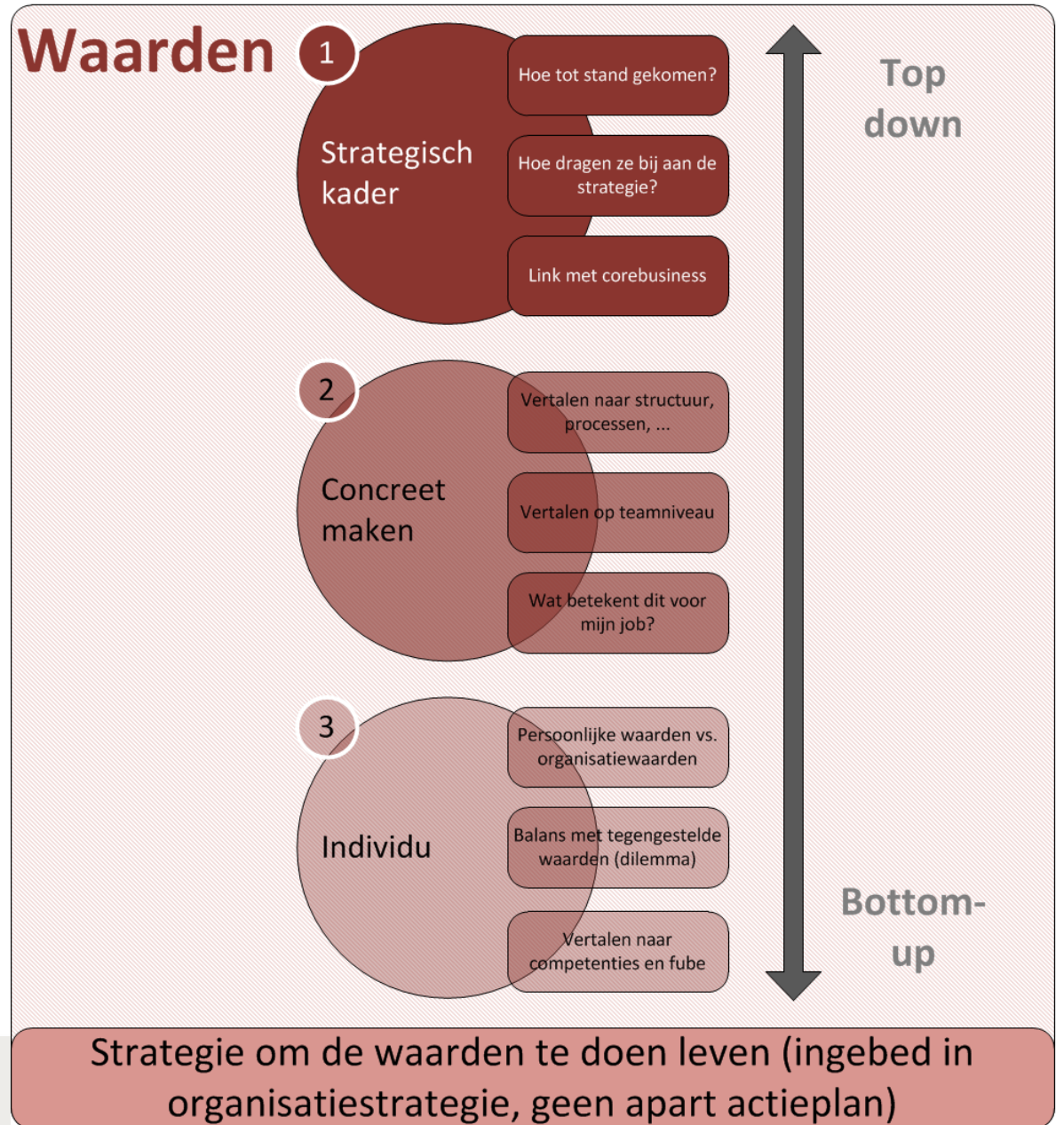
Cultuur is aanwezig in alle aspecten van de organisatie

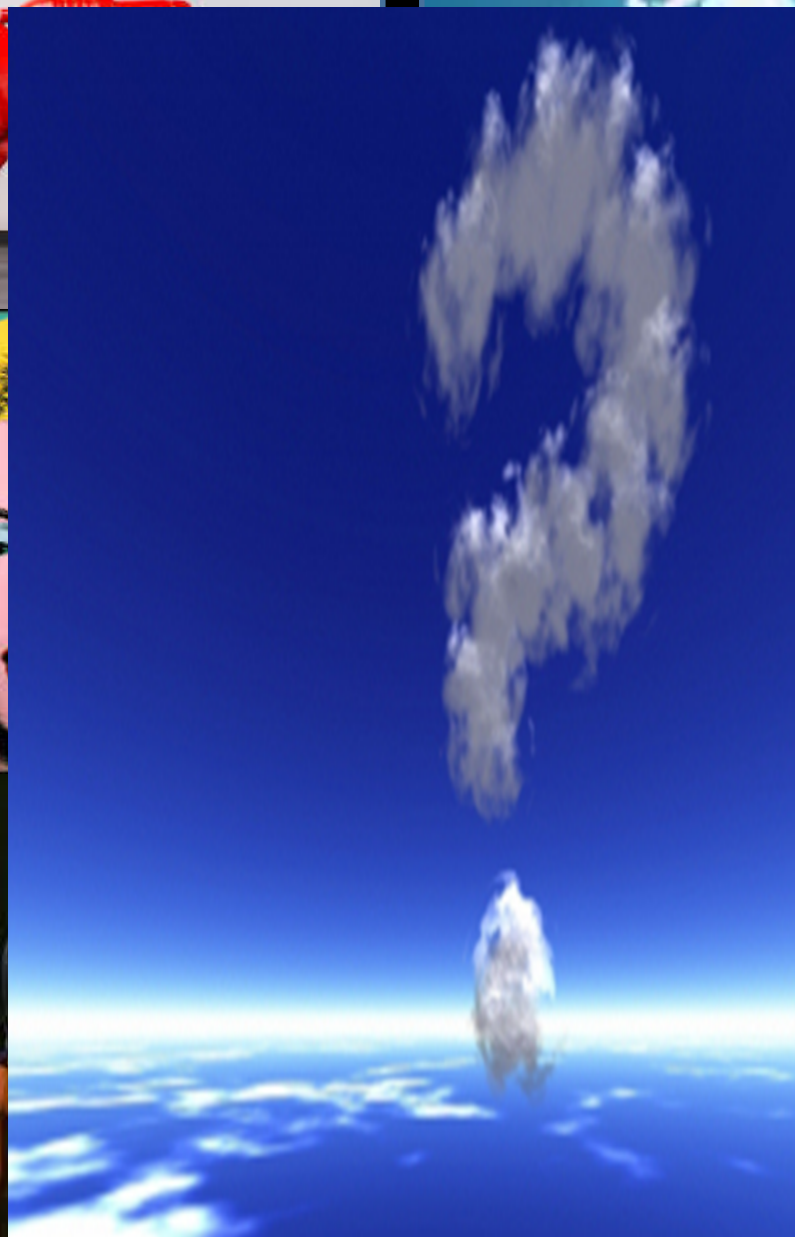


Zichtbaar maken



Output uit werksessie “aan de slag met de nieuwe waarden” – HR Netwerk 29/11/2013





Experiment: Partnership aangaan met kunstwereld



Wetenschappelijk
onderzoek (o.a.
RUGent en Vlerick

Project MIVB rond
veiligheid

voorbeeld waarden VDAB: **FIER**

- **DURF**
- **INSPIREREN**
- **EERLIJK ZIJN**
- **RESPECT TONEN**
- al 25 jaar is VDAB fier als bemiddelaar, deze waarden worden elke dag omgezet in de praktijk, met FIER kunnen we onze huidige en toekomstige uitdagingen de baas.
- Ons maandelijks intern tijdschrift "content" en onze agenda's zijn helemaal in het thema van FIER...