

De viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van

Binnenlands Bestuur, Inburgering, Wonen, Gelijke Kansen en Armoedebestrijding

MEDEDELING AAN DE VLAAMSE REGERING

# Betreft: EEN HR-NETWERKMODEL VOOR DE VLAAMSE OVERHEID

# INHOUD

[**1** SITUERING: NOOD AAN EEN HR-NETWERKMODEL 2](#_Toc440443633)

[1.1 VANUIT MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT 2](#_Toc440443634)

[1.2 VANUIT ORGANISATIECONTEXT 3](#_Toc440443635)

[1.3 VANUIT BELEIDSCONTEXT 3](#_Toc440443636)

[1.3.1 Kader waarbinnen het model haar oorsprong vindt 3](#_Toc440443637)

[1.3.2 Beleidscontext 2014-2019 4](#_Toc440443638)

[**2** TOEPASSINGSGEBIED 4](#_Toc440443639)

[**3** HR-NETWERKMODEL VLAAMSE OVERHEID 5](#_Toc440443640)

[3.1 EVIDENCE BASED 5](#_Toc440443641)

[3.2 UITGANGSPUNTEN 5](#_Toc440443642)

[3.3 HR-ACTOREN 7](#_Toc440443643)

[3.3.1 De HR-klant 8](#_Toc440443644)

[3.3.2 HR-actoren in de entiteiten van de Vlaamse overheid: HR-specialisten en HR-business partners 8](#_Toc440443645)

[3.3.3 Dienstencentra 10](#_Toc440443646)

[3.3.4 Expertisecentrum 12](#_Toc440443651)

[3.3.5 Fundamenten 13](#_Toc440443652)

[3.3.6 Aansturing 15](#_Toc440443656)

[3.3.7 Het HR-netwerk 17](#_Toc440443660)

[3.5 IMPLEMENTATIE 18](#_Toc440443661)

# SITUERING: NOOD AAN EEN HR-NETWERKMODEL

Dit hoofdstuk kadert de nood aan een nieuw HR-netwerkmodel voor de Vlaamse overheid vanuit 3 verschillende invalshoeken: de maatschappelijke context, de organisatiecontext en de beleidscontext. Verder wordt in deze nota stilgestaan bij het toepassingsgebied, het model en haar verschillende actoren en de vertaling van het netwerkmodel naar het Agentschap Overheidspersoneel (AgO), de gangmaker van de HR-groep[[1]](#footnote-1) van de Vlaamse overheid.

## VANUIT MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

Globalisering, informatietechnologie, nieuwe kennis en andere continue veranderingen in de maatschappij zorgen ervoor dat organisaties – zowel in de private als in de publieke sector – constant evalueren hoe ze functioneren, en ook voortdurend veranderen. Daarbij is het van belang dat organisaties meer responsief zijn, waarde toevoegen en efficiënte dienstverlening bieden aan interne en externe klanten. Hierin past ook een heroriëntering van de HR-functie.

Organisaties verwachten van de Human Resources (HR-)functie dat zij deze veranderingen kan ondersteunen en daarbij een verbinding creëert tussen het personeels- en organisatieperspectief (P&O). De focus van HR is dus verschoven van de traditionele ondersteunende rol van een HR-professional naar **HR als een strategische functie die bijdraagt aan duurzaam organisatiesucces**, met aandacht voor de drie P’s. Dit zijn de drie elementen, people (mensen), planet (planeet/milieu) en profit (opbrengst), die in een harmonieuze wijze gecombineerd moeten worden om langetermijnwinst op te leveren voor de organisatie en de maatschappij.

Daarnaast **wordt van de HR-functie verwacht dat ze de leiderschapsontwikkeling ondersteunt**. De focus op leiderschap is in organisaties sterk toegenomen. Goede leiders zijn in staat om anderen te stimuleren en te inspireren. Daarmee verhogen zij de motivatie, betrokkenheid, prestaties en productiviteit binnen organisaties. Aan de andere kant kan middelmatig of slecht leiderschap desastreuze gevolgen hebben. Over de eigenschappen van ‘goede’ leiders zijn talrijke publicaties verschenen. Denk bijvoorbeeld aan de boeken van Stephen Covey, Jim Collins of Tom Peters.

**Grote maatschappelijke uitdagingen**, ten slotte, zoals de vergrijzing en ontgroening, in combinatie met een intern klimaat van rationalisatie en besparingen en de toenemende maatschappelijke druk op overheden om zo efficiënt en effectief mogelijk te werken, hebben de Vlaamse overheid er in de voorbije regeerperiode toe aangezet werk te maken van een doordachte en toekomstgerichte HR-visie en een aangepast HR-instrumentarium. Dit zijn essentiële bouwstenen voor een **hervorming van de HR-organisatie naar een netwerkorganisatie** die kennis en expertise bundelt van alle HR-actoren in de Vlaamse overheid.

Bovenstaande verschuivingen van focus van HR hebben significante gevolgen voor de verschillende rollen binnen HR, dixit verschillende professoren (o.m. Dave Ulrich, Raymond Caldwell en Wayne Brockbank) de voorbije decennia. Zij bakenen verschillende HR-actoren af, elk met eigen focus en toegevoegde waarde. Deze komen verder in de nota uitgebreid aan bod. Binnen en tussen de verschillende rollen is er veel interactie en samenwerking.

## VANUIT ORGANISATIECONTEXT

Ook vanuit de entiteiten van de Vlaamse overheid werden via interviews met leidend ambtenaren, werksessies met de HR-professionals en een ronde langs alle managementcomités een aantal ambities en behoeften gecapteerd.

HR wordt meer als **strategisch instrument** ingezet. HR gaat verder dan de operationele ondersteuning van personeelszaken en speelt een cruciale strategische rol bij het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

Daarnaast treedt de HR-professional op **als volwaardige gesprekspartner van het management** door hen met raad en daad bij te staan zodat steeds het best mogelijke antwoord kan geformuleerd worden op de uitdagingen van de eigen organisatie. Dit impliceert een HR-professional die ook vertrouwd is met de organisatie in al haar facetten.

Verder zal **een duidelijke afbakening van rollen en verantwoordelijkheden** de effectiviteit en efficiëntie van HR verhogen alsook de kans creëren om de HR-functie verder te professionaliseren. Hierbij is er nood aan zowel strategische generalistische functies als aan specialistische experten functies.

Ook is het van belang om meer **integratie** na te streven. Dit geldt zowel voor de afstemming tussen beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering, als voor de afstemming tussen de P, personeel en O, organisatieontwikkeling, en tussen de verschillende processen binnen HR.

## VANUIT BELEIDSCONTEXT

### Kader waarbinnen het model haar oorsprong vindt

In het najaar van 2010 werd op aangeven van de vorige Vlaamse Regering het sleutelproject Modern HR-beleid (als onderdeel van het Meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid) gelanceerd.

Modern HR-beleid heeft als ambitie het HR-beleid van de Vlaamse overheid tegen 2020 te moderniseren aan de hand van vijf prioritaire strategische doelstellingen:

- Personeelsbewegingen stimuleren
- Inzetbaarheid verhogen
- Loopbaan- en beloningsbeleid optimaliseren
- Arbeidsorganisatie innoveren
- Leiderschap versterken

Tal van projecten werden gerealiseerd, gaande van het bijsturen van bestaande anomalieën tot het grondig bijsturen van bestaande of introduceren van nieuwe HR-instrumenten (VR 2013 1101 MED.0011/1).

De Vlaamse overheid is hierdoor de voorbije jaren uitgegroeid tot een voorbeeldorganisatie op het vlak van HR-beleid, met als kers op de taart het winnen van de Randstad Award in 2013 en de Employer of the Year award voor de publieke sector in 2014. De Vlaamse overheid wil ook een rolmodel blijven voor andere organisaties.

De huidige minister van Bestuurszaken zet daarom het sleutelproject ’Modern HR-beleid‘ verder in deze regeerperiode. Een belangrijk onderdeel van dit project is de realisatie van een nieuw HR- model.

### Beleidscontext 2014-2019

Het uitwerken van een nieuw HR-model voor de Vlaamse overheid vindt zijn oorsprong in het Vlaams Regeerakkoord 2014-2019. Twee verschillende passages verwijzen naar structurele ingrepen in de Vlaamse overheid, waarop het nieuwe HR-netwerkmodel gebaseerd wordt.

Een eerste passage betreft de intentie om een holding model te installeren (Regeerakkoord pg. 9 paragraaf 3). In een tweede passage wordt verwezen naar de verdere rationalisatie van de transactionele HR-activiteiten (pg. 10, paragraaf 2)

De beleidsnota Bestuurszaken concretiseert deze passages verder en bundelt een aantal HR-taken bij het Agentschap Overheidspersoneel, waardoor AgO de HR-speler van en voor de Vlaamse overheid wordt:

*“Ik organiseer mijn diensten dusdanig dat zij het beleid en de regie voeren, en organisatiebreed een kader bieden voor P&O, informatie en ICT, inkoop, vastgoed en facility.” (Beleidsnota pg. 12, paragraaf 3)*

*“Ik centraliseer het aanbod bij AgO door de uitbouw van een gemeenschappelijk dienstencentrum voor P&O … (pg. 14, paragraaf 5)*

*“Het organisatorisch onderscheid tussen beleidsvoorbereiding en -uitvoering wordt verder losgelaten en de inrichting zal zoveel mogelijk proces- en dienstengeoriënteerd verlopen (pg. 13, laatste paragraaf)”*

Op 6 maart 2015 verleende de Vlaamse Regering haar akkoord aan de oprichting van de drie gemeenschappelijke dienstencentra: boekhouding, sociaal secretariaat en facilitaire ondersteuning, in het kader van de Conceptnota ‘De gemeenschappelijke dienstencentra bij de Vlaamse overheid: opportuniteiten en stappenplan'.

Ten slotte wordt in de beleidsnota zeer concreet verwezen naar de invoering van een nieuw
HR-model, in lijn met bovenstaande elementen (pg. 14, paragraaf 4)

# TOEPASSINGSGEBIED

Alle entiteiten waarop het besluit van de Vlaamse Regering van 13 januari 2006 houdende vaststelling van de rechtspositie van het personeel van de diensten van de Vlaamse overheid (VPS) van toepassing is.

# HR-NETWERKMODEL VLAAMSE OVERHEID

## EVIDENCE BASED

De Vlaamse overheid zet steeds meer in op een evidence based werking inzake HR. Ook het uitdenken van een nieuw netwerkmodel werd *evidence based* onderbouwd.

Een uitgebreide literatuurstudie gaf aanleiding tot een goede duiding van de noodzaak aan en onderdelen van een nieuw HR-netwerkmodel, zoals o.a. beschreven in deel 1 van deze nota. Dit literatuuronderzoek werd aangevuld met een onderzoek van externe praktijken, zowel in de publieke als in de private sector.

Een projectgroep met senior HR-professionals en twee lijnmanagers van de Vlaamse overheid begeleidde de verschillende stappen naar realisatie van het HR-netwerkmodel, en bereidde een droomoefening over het ideale HR-model van de Vlaamse overheid voor, waaraan een 80-tal HR- professionals van de Vlaamse overheid op 17 oktober 2014 deelnamen (tijdens het tweedaagse strategisch HR-seminarie Vlaamse overheid ‘Samen sterk in verandering’).

De resultaten van deze onderzoeken werden aangevuld met inzichten vanuit het *High impact HR-Operating Model* van Deloitte consulting, de externe ondersteuners van dit project.

Ten slotte werd tijdens een uitgebreid consultatietraject[[2]](#footnote-2) binnen de Vlaamse overheid het HR- netwerkmodel afgetoetst met alle belanghebbenden, als vertrekpunt voor de opbouw van deze nota.

## UITGANGSPUNTEN

Het nieuwe HR-netwerkmodel van de Vlaamse overheid heeft volgende uitgangspunten. Hierbij werd meteen ook rekening gehouden met een aantal evoluties en trends rond HR-modellering:

* Het HR-netwerkmodel bakent de **rollen en verantwoordelijkheden** van alle HR-actoren duidelijk af waardoor iedereen binnen het model duidelijk weet wat van hem/haar verwacht wordt, wat de andere actoren opnemen en welke de interacties zijn vanuit een netwerkperspectief. Op deze actoren wordt in de volgende paragraaf uitgebreid ingegaan.
* Het model vertrekt vanuit de noden van **de HR-klant**, die dan ook vertaald worden naar HR-noden. De HR-klant is zeer divers, zoals toegelicht in 3.3.1. “De HR-klant”.

* Een **efficiënte HR-organisatie** staat voorop, waarbij op een effectieve wijze invulling gegeven wordt aan het samenbrengen van HR-beleid en uitvoering enerzijds, waar evenzeer zowel de P van Personeel als de O van Organisatie- ontwikkeling (P&O) vervat zitten in het model. Ook de afstemming tussen HR- en de organisatiedoelstellingen is essentieel in dit model.
* Het netwerkmodel is niet statisch, maar **flexibel** in functie van de (sneller) veranderende verwachtingen binnen organisaties en de maatschappij. Er is geen plaats voor “silo denken”. Bijgevolg is er meer ruimte voor beweging binnen en tussen de verschillende HR-actoren en kunnen netwerken worden gecreëerd waarbinnen HR-actoren samenwerken en elkaar input geven ongeacht waar ze zich situeren in de Vlaamse overheid.
* Daarnaast hecht het netwerkmodel belang aan **samenwerking en co-creatie binnen en tussen de verschillende HR-functies van de Vlaamse overheid**, **ook over organisatiegrenzen heen**, om zo een meerwaarde voor de hele organisatie te creëren. Personeelsleden worden zo meer flexibel ingezet en kunnen hun talenten maximaal ontplooien.
* **Leiderschap** is een cruciale hefboom voor de goede werking van dit HR-netwerkmodel. Enerzijds, vanuit de vier leiderschapsrollen[[3]](#footnote-3) (manager, ondernemer, coach en leider) coachen leidinggevenden hun medewerkers, responsabiliseren ze hen, zetten ze hen optimaal in binnen eigen verantwoordelijkheidsgebied en stimuleren ze de medewerkers om feedback te geven en te vragen (innovatieve arbeidsorganisatie). Leidinggevenden zijn m.a.w. people managers en worden in deze verantwoordelijkheid maximaal ondersteund door HR, dat geschikte instrumenten en ondersteuning aanreikt.

Anderzijds is het ook van belang dat de HR-actoren zelf door de leidinggevenden geresponsabiliseerd worden binnen het HR-domein en erkend worden in hun expertise, waardoor een wederkerige relatie ontstaat om HR-vraagstukken van het best mogelijke antwoord te voorzien.

* Het HR-netwerkmodel biedt ook plaats voor **externe inzichten**, door een koppeling met de externe wereld. HR moet niet enkel vertrouwd zijn met de eigen organisatie, maar moet ook de veranderende buitenwereld kunnen inschatten. Dankzij deze inzichten kan HR de HR-dienstverlening ook (pro)actief afstemmen op veranderende noden.
* De **aansturing** van het model vertrekt vanuit een **gemeenschappelijk perspectief**: de krijtlijnen van het HR-beleid van de Vlaamse overheid worden over het geheel van de verschillende actoren aangestuurd, los van waar deze gesitueerd zijn binnen de Vlaamse overheid. Daarnaast is het leiderschap van elke entiteit verantwoordelijk voor het voeren van een eigen HR-beleid. Dit wordt verder toegelicht in 3.3.6. Aansturing.

**Samengevat**:. Het HR-netwerkmodel is een strategisch instrument dat inzet op kwalitatieve en juiste HR-dienstverlening binnen de Vlaamse overheid, dit met als doel de entiteiten maximaal te ondersteunen in het realiseren van de organisatiedoelstellingen, de kerntaken.

## HR-ACTOREN



Figuur 1 – HR-netwerkmodel van de Vlaamse overheid

Zoals ingeleid in deze nota, zijn er verschillende actorenvertegenwoordigd in het HR- netwerkmodel. Alle actoren staan ten dienste van de **HR-klant**.

In de **entiteiten van de Vlaamse overheid** worden de leidend ambtenaren ondersteund in hun HR-beleid door twee actoren: de HR-business partners en de HR-specialisten. Beiden vallen niet noodzakelijk samen met een individu of functie en kunnen met andere woorden ook als rol opgenomen worden. Deze rollen impliceren niet dat hiervoor personeelsleden moeten worden aangeworven. Deze rollen kunnen worden opgenomen op verschillende manieren. Zo kan de lijnmanager bijvoorbeeld beslissen zelf de rol van HR-business-partner op te nemen. Voor de invulling van deze rollen kan ook worden samengewerkt tussen meerdere entiteiten of op het niveau van een **beleidsdomein**:

* **De HR-business partner** is ontstaan met het oog op een meer strategische bijdrage van HR aan de doelstellingen van de entiteit en de ontwikkeling van het leiderschap.
* De HR-business partner wordt binnen zijn/haar entiteit ondersteund door **HR- specialisten** in het uitwerken van het HR-beleid.

Daarnaast worden een aantal HR-actoren in de Vlaamse overheid **gemeenschappelijk** georganiseerd:

* Om aan de functie van HR als personeelsfunctionaris en strategische partner te blijven voldoen, worden de transactionele taken steeds vaker gebundeld. Zo kunnen HR-business partners en HR-specialisten zich meer richten op hun bijdrage aan de entiteit, aangezien zij minder belast worden met transactionele taken. Deze HR- activiteiten worden ondergebracht in een **dienstencentrum**.
* Een andere belangrijke HR-functie omvat het ontwikkelen en implementeren van VO-breed HR-beleid op basis een diepgaande kennis van één of meerdere HR-domeinen, een goed begrip van interne en externe goede praktijken en maatschappelijke trends. Deze functie wordt opgenomen binnen een **HR-expertisecentrum**.

In de visuele voorstelling zien we ook de **fundamenten** terug, de middelen waarop die verschillende delen van de organisatie steunen en de elementen die de actoren ook toestaan om met elkaar samen te werken en in verbinding te staan: HR-evidence en data, technologie en systemen, regelgeving en processen en ook communicatie.

Bovenaan wordt de HR-**aansturing**, beheer of *governance* uitgedrukt, later in deze nota zien we hoe het aansturingsmodel concreet in zijn werk gaat.

Ten slotte zien we aan de periferie van het model duidelijk een link met de **buitenwereld** om te benadrukken dat de Vlaamse overheid niet op zich maar binnen een bredere context functioneert en ook per definitie onderhevig is aan de elementen die daar spelen.

Deze schematische voorstelling geeft weer hoe de verschillende actoren samenwerken; de tweerichtingspijlen tonen de interacties aan. De kruisbestuiving tussen alle HR-actoren in het model vindt plaats in het hart van het model, waar het **HR-netwerk** zich situeert. Daarbij wil het HR-netwerkmodel voornamelijk benadrukken dat de verschillende HR-actoren sámen het model en de HR-organisatie maken en vorm geven.

In de volgende paragrafen worden per onderdeel de principes, kernactiviteiten en samenwerkingsverbanden of interacties van de actoren in dit model toegelicht.

### De HR-klant

Zoals aangehaald in de uitgangspunten zijn de noden van de HR-klant de focus van het HR- netwerkmodel. **HR redeneert telkens vanuit het standpunt van de HR-klant: wat heeft deze klant nodig? Waar kan HR voor de klant toegevoegde waarde betekenen?**

De HR-klant is hierin een verzamelnaam – we zijn in de opsomming niet exhaustief – voor verschillende klanten: medewerkers (incl. toekomstige en oud-medewerkers) en leidinggevenden van de Vlaamse overheid, de politiek en andere partijen zoals bvb. externe medewerkers (consultants, contractoren). De meeste HR-klanten bevinden zich uiteraard in de entiteiten van de Vlaamse overheid.

De uitdaging bestaat erin om zo goed mogelijk te beantwoorden aan de verschillende noden van de verschillende klanten.

### HR-actoren in de entiteiten van de Vlaamse overheid: HR-specialisten en HR-business partners

De HR-specialisten en de HR-business partners. creëren toegevoegde waarde dankzij hun kennis van en aanwezigheid binnen de entiteiten van de Vlaamse overheid. Samen zorgen ze voor de afdekking van alle HR vragen binnen hun entiteit en adviseren/begeleiden ze het leiderschap binnen deze entiteit. Zij bereiden het HR-beleid in hun entiteit voor en voeren het uit in opdracht van hun leidend ambtenaar.

Zowel de verantwoordelijkheden van de HR-specialisten als van de HR-business partners kunnen losgekoppeld worden van een individu of functie en kunnen als rol opgenomen worden. Dit betekent dat op maat van de (complexiteit, schaalgrootte en maturiteit van de) entiteit of het beleidsdomein beide rollen gecombineerd kunnen worden, of ook combinaties met andere ondersteunende processen (o.a. logistiek, boekhouding en financiën, ICT) mogelijk zijn.

De invulling van beide rollen wordt op een andere manier concreet gemaakt:

**HR-specialisten**

**De HR-specialisten voeren dagelijkse HR-activiteiten uit binnen de entiteit (operationeel en tactisch) en werken mee aan het HR-beleid van de entiteit.**

Ze hebben diepgaande kennis en expertise opgebouwd rond één of meerdere specifieke HR- domeinen.

HR-specialisten vormen tevens vanuit hun entiteit een operationele verbindingspersoon met de dienstencentra en het HR expertisecentrum. Zo ondersteunen de HR-specialisten medewerkers en leidinggevenden rond specifieke vragen die niet binnen de dienstencentra worden opgenomen en leggen ze de link met de dienstencentra voor de dienstverlening die daar wel wordt opgenomen. Binnen de context van het expertisecentrum geven zij praktijkgerichte feedback over ontwikkelde en te ontwikkelen tools en methodieken zodat het expertisecentrum nog beter dienstverlening kan afstemmen op de noden van de HR-klant. Voorbeelden van activiteiten van HR-specialisten zijn het ondersteunen van R&S activiteiten, het entiteitsspecifieke onthaal van nieuwe medewerkers, wegen van functies, uitvoeren van het vormingsplan en het voeren van exit-gesprekken.

**HR-business partners**

**De HR-business partners zijn een sleutelfiguur in het ontwikkelen van het strategisch HR-beleid van de eigen entiteit en leggen de verbinding tussen de P en de O.** Daarnaast identificeren ze nodige veranderingen in de entiteit en de nood aan veranderingsbeleid.

De HR-business partners hebben een grondig begrip van de organisatiedoelstellingen en andere organisatiebrede aspecten (kennis van financiën, de behoeften en vereisten van interne en externe klanten, informatietechnologie e.a.) en geven het leiderschap van de entiteit advies over het strategisch HR-beleid dat daar het beste bij aansluit. Ze hebben uitgesproken coachende vaardigheden.en (zorgen voor het) coachen van managers bij het leiden en ontwikkelen van complexe teams.

De HR-business partners vormen ook de strategische brug naar het HR expertisecentrum en de dienstencentra. Binnen de context van de dienstencentra gaan ze in dialoog over het niveau van dienstverlening en waar er mogelijkheden zijn om de gemeenschappelijke dienstverlening te verbeteren. Daarnaast werken zij mee aan VO-breed HR-beleid door input te geven aan het expertisecentrum of in co-creatie VO-brede krijtlijnen uit te werken. Anderzijds zijn zij de sleutelfiguren die de VO-brede krijtlijnen doorvertalen naar het HR-beleid van hun eigen entiteit.

HR-specialisten en HR-business partners staan uiteraard ook in nauw contact met elkaar, omdat ze samen de strategische en dagelijkse HR-dienstverlening aanvullend op de dienstencentra en het expertisecentrum tot bij de entiteit en HR-klant brengen en het HR-beleid van hun entiteit vormgeven.

Het verder vormgeven van beide actoren binnen de entiteiten van de Vlaamse overheid behoort tot de verantwoordelijkheid van elke leidend ambtenaar en kan ondersteund worden vanuit het Agentschap Overheidspersoneel.

### Dienstencentra

#### Algemeen

Doelstelling van het oprichten van dienstencentra is inzetten op kwalitatieve en (kosten)efficiënte HR-dienstverlening, waarbij de HR-klant centraal staat. Dit wordt bereikt door transactionele HR-activiteiten die over alle entiteiten versnipperd zitten en hoe dan ook uitgevoerd moeten worden, geheel of gedeeltelijk naar dienstencentra over te hevelen. Naast het uitvoeren van operationele diensten, waarvoor een bepaalde mate van standaardisatie nuttig is, leveren de dienstencentra ook toegevoegde waarde activiteiten die gebundeld kunnen worden (bijvoorbeeld advies, rapportering, loopbaanbegeleiding, opleidingen, …).

Door gebruik te maken van een gelaagd dienstverleningsmodel (self service, eerste- en tweedelijns ondersteuning) kan de dienstverlening snel, op afroep en efficiënt tot bij de klant gebracht worden zonder dat de klant zich moet afvragen waar of door welke organisatie zijn vraag behandeld wordt. De werking van deze dienstencentra zal op drie niveaus worden afgestemd:

* Afstemming tussen de verschillende dienstencentra binnen AgO;
* Afstemming met de werking van het Juridisch Kenniscentrum en HR technologie en data (cf. verder).
* Afstemming met de gemeenschappelijke dienstverlening binnen het Facilitair Bedrijf en het boekhoudkantoor;

**Samengevat**: De dienstencentra voeren operationele en transactionele HR-processen en taken uit die voor de gehele Vlaamse overheid uniform en gestroomlijnd verlopen, en waarvoor specifieke proceskennis vereist is. Daarnaast staan ze in voor het bewaken van de kwaliteit van de uitgevoerde processen, leveren ze op vraag advies en verzorgen ze rapportering.

De klanten van de dienstencentra zijn voornamelijk medewerkers en leidinggevenden, maar ook de politiek en andere HR-actoren zoals HR-business partners en HR-specialisten.

#### Toepassing binnen het Agentschap Overheidspersoneel

Binnen AgO zijn drie dienstencentra gevestigd: Personeelsadministratie, Sociale dienst en Talent.

Enkel het dienstencentrum personeelsadministratie is "officieel" een gemeenschappelijk dienstencentrum. De Sociale Dienst en het dienstencentrum Talent worden echter volgens dezelfde principes georganiseerd. De drie dienstencentra – hoewel inhoudelijk verschillend - garanderen een geïntegreerde aanpak naar de klant.



Figuur 2 – Dienstencentra van het Agentschap Overheidspersoneel

### Dienstencentrum personeelsadministratie

Het dienstencentrum personeelsadministratie staat voornamelijk in voor de administratieve verwerking van- en adviesverlening over personeelsadministratie.

Het waterlijndiagram, opgemaakt in het kader van de oprichting van dit dienstencentrum personeelsadministratie, geeft aan welke dienstverlening in het dienstencentrum wordt ondergebracht en welke door HR-specialisten en HR-business partners in de entiteiten wordt opgenomen.

Dit dienstencentrum zal op termijn de capaciteit rond personeelsadministratie die nu in de management ondersteunende diensten zit, incorporeren (conform de beslissingen van de Vlaamse Regering van 6 maart 2015 en van 17 juli 2015).

### Dienstencentrum sociale dienst

Het dienstencentrum sociale dienst verstrekt hulp- en dienstverlening voor actieve en gepensioneerde personeelsleden van de Vlaamse overheid en hun gezinsleden.

De sociale dienst organiseert op een systematische wijze psychosociale hulpverlening en sociale dienstverlening. Op beide deelterreinen worden er in een evenwichtige combinatie activiteiten ontwikkeld. Globaal wordt er ook nog aandacht besteed aan de eindeloopbaanwerking en de gepensioneerden.

Recent werden door de Vlaamse Regering meer dan 11.000 bijkomende gerechtigden aan deze afdeling toevertrouwd.

### Dienstencentrum talent

De dienstencentra 'Rekrutering en selectie' en 'Opleidingen' worden gebundeld binnen het (virtuele) dienstencentrum Talent.

De dienst rekrutering en selectie is verantwoordelijk voor een gemeenschappelijke aanpak van rekrutering en selectie in de Vlaamse overheid (volgens de omzendbrief 'Kwaliteitscriteria voor selectoren en selecties'): aanwervings- en bevorderingsprocedures, arbeidsmarktcommunicatie, interne mobiliteit...

De dienst voert de AgO-taken als 'verplichte selector' voor de Vlaamse overheid uit.
Daarnaast biedt de dienst dienstverlening op vraag van de entiteit.

Het team 'opleidingen' staat in voor de praktische en administratieve organisatie van een gemeenschappelijk opleidingsaanbod voor de Vlaamse overheid. Er is een sterke wisselwerking tussen het dienstencentrum Talent - 'Opleidingen' en het HR expertisecentrum.

### HR-dienstencentra buiten AgO

Naast de dienstencentra van AgO zijn er nog drie HR-dienstencentra buiten dit agentschap, met name de Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming op het werk (GDPB), ondergebracht bij het Departement Kanselarij en Bestuur, de cel Arbeidsongevallen van het Agentschap voor Onderwijsdiensten en het ‘buitenlandpersoneel’ van Flanders Investment and Trade (FIT).

Voor de volledigheid zijn er ook nog dienstencentra in de Vlaamse overheid die zich op andere transactionele activiteiten dan HR richten, met name Boekhouding (bij Financiën en Begroting) en Logistiek (bij het Facilitair Bedrijf).

### Expertisecentrum

#### Algemeen

Het expertisecentrum staat in voor het **uitwerken, monitoren en evalueren van het strategische en/of nieuwe HR-beleid (processen, praktijken en instrumenten) voor de gehele Vlaamse overheid**. **Het ondersteunt de HR-business partners bij de implementatie ervan in de entiteit, en bij het** **ontwikkelen en uitvoeren van specifieke HR-oplossingen en projecten voor hun eigen organisatie**. Het kan in tweede instantie ook ondersteuning bieden bij beantwoorden van complexe vragen van de HR-specialisten en de dienstencentra.

De strategische richting en dus invulling van het expertisecentrum wordt bepaald door de aansturing van het HR-netwerkmodel (cf. infra), de prioriteiten uit de beleidsnota en de beste praktijken uit het werkveld. Thema’s waarop wordt gewerkt worden vastgelegd voor de duurtijd van de regeerperiode om maximaal in te zetten op de juiste prioriteiten.

Het expertisecentrum is flexibel en multi-inzetbaar. Het bundelt HR-expertise uit de hele Vlaamse overheid en eventueel ook daarbuiten, onder de vorm van project gebaseerde teams met een lichte beheersstructuur. Dit deels virtuele netwerk bestaat uit een vaste kern van medewerkers die in het expertisecentrum werken, aangevuld met andere HR-actoren die desgewenst een gedeelte van hun werktijd hieraan spenderen (zoals de HR-business partners, HR-specialisten en medewerkers van de dienstencentra) en eventueel zelfs externen. Dit om een maximale kruisbestuiving tussen HR-beleid en -uitvoering en de interne en externe wereld te bewerkstelligen en alle HR-actoren de kans te geven hun talenten maximaal te ontplooien.

Het expertisecentrum biedt diepgaande HR-expertise aan in verschillende vormen (bvb. gespecialiseerd advies, toolboxen,…) en organiseert kennisuitwisseling over de expertisedomeinen. Het huurt externe HR-expertise in via raamcontracten en stelt deze ter beschikking aan de verschillende HR-actoren.

De klanten van het expertisecentrum zijn voornamelijk de politiek/het kabinet, de HR-business partners en HR-specialisten (en zo de medewerkers en leidinggevenden van entiteiten) en ten slotte ook de maatschappij.

#### Toepassing binnen het Agentschap Overheidspersoneel

Het HR expertisecentrum van de Vlaamse overheid situeert zich binnen AgO en bestaat uit zes verschillende thematische expertisedomeinen waarbinnen beleidsvoorbereiding en beleidsondersteuning thematisch gegroepeerd worden, zoals hieronder weergegeven.



Figuur 3 – HR expertisecentrum van het Agentschap Overheidspersoneel

Taken en opdrachten binnen het expertisecentrum gebeuren op basis van programma- en projectwerking waarbij personeelsleden meerdere rollen kunnen opnemen. Een programmabureau staat in voor de afstemming binnen het expertisecentrum met de andere actoren van het HR-netwerkmodel.

In de filosofie van een flexibel en multi-inzetbare expertisecentrum worden deze zes expertisedomeinen voor één regeerperiode vastgelegd en nadien herbekeken in functie van de nieuwe beleidsprioriteiten. Ze zullen bestaan uit een vaste kern van AgO personeelsleden, aangevuld met andere HR-actoren, zoals hierboven beschreven.

### Fundamenten

#### Algemeen

De samenwerking tussen de verschillende HR-actoren en het dagelijks waarmaken van dit HR- netwerkmodel wordt mogelijk door de fundamenten: HR-Evidence & Data, Communicatie, Technologie en Regelgeving & Processen. Deze fundamenten stellen HR in staat zeer kwalitatieve HR-diensten op het juiste moment en op een consistente manier aan de organisaties te leveren.

Door te steunen op **HR-Evidence & Data** kan door goede data en meetinstrumenten het succes en de impact van HR-programma’s, processen en het dienstverleningsmodel gemeten worden om zo een continue verbetering van HR te bewerkstelligen. Zo kan HR niet alleen dienstverlening bieden, maar deze dienstverlening ook bijsturen en onderbouwen door kwantitatieve, op feiten gebaseerde analyses. HR-Evidence & Data zorgt tevens voor het ondersteunen van een *evidence based* HR-beleid.

**Technologie en systemen** zijn de voorbije jaren enorm geëvolueerd en zijn een “conditio sine qua non” voor een moderne en geïntegreerde HR-organisatie. Technologie en systemen laten HR toe fysieke grenzen van departementen, organisaties en afdelingen te overschrijden en een flexibele, collaboratieve en virtuele organisatie waar te maken. Processen kunnen geautomatiseerd worden, toegang tot een consistente set aan data kan ontsloten worden voor de HR-klant en technologie laat toe dat mensen samenwerken binnen een context van plaats- en tijdsonafhankelijk werken. Deze HR-technologie moet intuïtief zijn en geïntegreerd binnen de gehele HR-klant ervaring. In eerste instantie worden deze gevoed vanuit de dienstencentra doordat zij dagelijks gebruik maken van de HR-technologie en bijgevolg de kerngebruikers zijn.

**Regelgeving en processen** zorgen voor de richtlijnen voor een effectieve en geharmoniseerde uitvoering van het HR-beleid en de HR-processen over de verschillende organisaties heen. Beiden bieden voor alle HR-actoren de context waarbinnen zij elke dag functioneren en HR-dienstverlening uitvoeren.

**Communicatie** heeft betrekking op de communicatie binnen de HR-organisatie enerzijds en op de communicatie van HR met de HR-klant anderzijds. Communicatie is een cruciaal aspect om de organisatie te doen functioneren en de HR-klant op de hoogte te houden van HR-gerelateerde ontwikkelingen en projecten in de meest brede zin van het woord.

#### Toepassing binnen het Agentschap Overheidspersoneel

De vier fundamenten van het HR-netwerkmodel worden in drie structuren vormgegeven binnen AgO.

### HR technologie en data

De afdeling HR technologie en data:

- ondersteunt de expertise- en dienstencentra en HR-business partners met rapportering, methodieken m.b.t. evidence based werken en bevragingsinstrumenten;

- treedt zelf op als expertisecentrum in concrete dossiers (bv. besparingen, loonkost,...);

- is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en toepassingsbeheer van HR-technologie, bv. Radar, beheerssysteem rekrutering en selectie, uniek portaal dienstencentra, GISD systeem Sociale dienst en het personeelssysteem van de Vlaamse overheid[[4]](#footnote-4).

Personeelsleden vanuit de afdeling HR technologie en data kunnen worden ingezet als projectleider en/of medewerker binnen de expertisecentra of hun expertise ter beschikking stellen van dienstencentra.

### Communicatie

De communicatie cel van AgO staat in voor de overkoepelende HR-communicatie, de correcte toepassing van de huisstijl, vormgeving van drukwerk en ondersteuning en advies op vraag.

Daarnaast is het de bedoeling om communicatiecapaciteit verspreid over de verschillende afdelingen en diensten te bundelen en efficiënter in te zetten. Deze poolwerking past in een breder geheel op niveau van het beleidsdomein Kanselarij en Bestuur.

### Juridisch kenniscentrum

Het juridisch kenniscentrum omvat o.a.:

* de regelgeving, processen en adviesverlening personeel en organisatieontwikkeling in overleg met  de expertisecentra en dienstencentra;
* de regelgeving, processen en adviesverlening voor AgO-beleidsvelden buiten de expertisecentra;
* afstemmen van regelgeving, bewaken van kwaliteit en coherentie binnen de bevoegdheden van de minister van Bestuurszaken;
* juridische dienstverlening en uitlening van expertise aan dienstencentra en expertisecentra;
* overkoepelende taken: raden van beroep, juridische notuleringen, netwerk...;
* beheer van de regelgevingsagenda en het documentair systeem.

Juridische expertise wordt ter beschikking gesteld van het HR expertisecentrum (projectmatige beleidsmedewerkers met juridische expertise), dienstencentra en HR-business partners/HR- specialisten.

### Aansturing

De aansturing van het HR-netwerkmodel is erop gericht de verschillende actoren aan te sturen en afstemming te bieden met politiek en vakorganisaties, maar ook afstemming te vinden bij doorwinterde (HR)-leiders om de HR-dienstverlening richting te geven. De aansturing is ook op deze manier opgevat om gehoor te geven aan de uitgangspunten van het model.

Het aansturingsmodel ziet er als volgt uit:



Figuur 4 – Aansturing van het HR-netwerkmodel van de Vlaamse overheid

Binnen de aansturing tekenen we verschillende onderdelen uit:

### Strategische aansturing

De strategische aansturing van het HR-beleid situeert zich op 2 niveaus:

* De verantwoordelijkheid voor het **strategisch HR-beleid van de hele Vlaamse overheid** situeert zich bij de Vlaamse minister van Bestuurszaken en de Vlaamse Regering. Het Voorzitterscollege – als overkoepelend managementorgaan van de Vlaamse overheid – heeft een brugfunctie naar het politieke niveau en tekent mee de strategische lijnen uit voor HR binnen de Vlaamse overheid. Het is ook bruggenbouwer naar de verschillende beleidsdomeinen.
* Het **strategische HR-beleid van elke entiteit** van de Vlaamse overheid behoort tot de verantwoordelijkheid van de leidend ambtenaar. De leidend ambtenaar heeft namelijk heel wat verantwoordelijkheden op vlak van HR, bijvoorbeeld: de goedkeuring van het personeelsplan, het arbeidsreglement en het organogram van de entiteit, het voorzitterschap van het entiteitsoverlegcomité (EOC), de realisatie van de kerntakenplannen en de besparingsdoelstelling, de eindverantwoordelijkheid inzake de selecties, de implementatie van de functieclassificatie, binnen de entiteit, enz... HR-business partners (indien de leidend ambtenaar deze rol niet zelf opneemt) en HR- specialisten ondersteunen de leidend ambtenaar in deze opdrachten.

### Vakorganisaties

Leden van vakorganisaties zetelen in advies- en/of onderhandelingsorganen voor de strategische aansturing betreffende HR-materies. Ook zij situeren zich op 2 niveaus:

* De Vlaamse overheid is verplicht om over alle algemene belangrijke personeelsaangelegenheden (administratief statuut, bezoldigingsregeling, …) vooraf te onderhandelen met de representatieve vakorganisaties in het **Sectorcomité XVIII**.

Daarnaast is overleg vereist over materies zoals de vaststelling van het personeelsplan, de arbeidsduur of het welzijn op het werk. Wanneer het gaat over

aangelegenheden die beleidsdomein overschrijdend zijn, vindt het overleg plaats in het **Hoog Overlegcomité (HOC).**

* Wanneer het gaat over aangelegenheden die enkel een bepaalde entiteit aanbelangen (bijvoorbeeld het personeelsplan en het arbeidsreglement van de entiteit), vindt het overleg plaats in het **entiteitsoverlegcomité (EOC).**  Sommige beleidsdomeinen beschikken tevens over een **beleidsdomeinoverlegcomité (BDOC)** voor aangelegenheden die het hele beleidsdomein betreffen.

De HR-organisatie kan bijstaan en ondersteunen voor de onderhandelingen of het overleg in de diverse comités.

### Adviesorganen

Het **Strategisch HR-platform** is het raadgevend orgaan voor de strategische aansturing. Met dit klankbord wil het HR-netwerkmodel vooral toelaten dat de HR-organisatie ook daadwerkelijk de stem van een breder kader (Vlaamse overheid en externe wereld) voldoende laat weerklinken en niet alleen binnen de eigen organisatie kijkt.

Het Strategisch HR-platform moet nog geconcretiseerd worden en zal het Strategisch Overlegplatform Personeel en Organisatie (SOPO) en het Klantenforum van AgO (KAgO) vervangen.

### Het HR-netwerk

De hierboven beschreven interacties tussen de verschillende actoren illustreren dat alle HR- actoren in nauw verband staan met elkaar en dat deze samenwerkingsverbanden over de grenzen van de entiteiten heen gaan (netwerkorganisatie).

Om deze samenwerking te ondersteunen wordt vanuit AgO ingezet op de organisatie van **HR- netwerken.** Voor de HR-specialisten en HR-business partners worden respectievelijke HR- specialisten netwerken en HRBP-netwerken voorzien.

De HR-specialisten netwerken zullen inzoomen op specifieke HR-thema’s of domeinen zoals bvb. het netwerk Rekrutering en Selectie, het netwerk Functieclassificatie, het netwerk Personeelsregelgeving, ... Deze netwerken kunnen permanent of tijdelijk van aard zijn.

Binnen het HRBP netwerk wordt gefocust op strategische HR-vraagstukken, de integratie van HR-thema’s en het strategische HR-beleid op het niveau van de Vlaamse overheid en van de entiteit. Dit netwerk voor HR-business partners (HRBP) biedt de business partners de mogelijkheid om ervaring en praktijken uit te wisselen en elkaar te inspireren rond gedeelde HR-vraagstukken.

Naast het netwerkaspect, zet Ago ook in op **de professionalisering** van de HR-business partners. Dit kan verschillende vormen aannemen:

* Opleiding, zowel strategisch, tactisch als operationeel;
* Intervisie of lerende netwerken;
* Coaching en ondersteuning van HR-business partners in hun strategischeen adviserende rol en hun bijdrage in de ontwikkeling van leiderschap;
* Het ter beschikking stellen van expertise, toolboxen en instrumenten.

Ten slotte investeertAgO ook in **klantenrelatiebeheer** door een kleine groep van AgO HRBP’s**.** Deze bouwen een sterke relatie op met de HR-business partners in de entiteiten via accountmanagement, zodat er wederzijds vinger aan de pols gehouden kan worden en tijdig teruggekoppeld wordt naar de andere actoren in het model (HR-business partners als verbindende factor tussen alle actoren). De AgO HRBP’s kunnen daarnaast ook ingeschakeld worden:

- Als HR-business partner in entiteiten (op vraag/ter vervanging – op deze manier kunnen bvb. HR-business partners van entiteiten tijd vrijmaken om mee te werken in het expertisecentrum);

- Bij organisatiebrede programma’s (HR-business partner van de VO);

- Als projectleider en/of -medewerker bij het expertisecentrum en de dienstencentra.

## IMPLEMENTATIE

Het HR-netwerkmodel heeft als ambitie om de entiteiten en hun leidend ambtenaren maximaal te ondersteunen in het realiseren van hun organisatiedoelstellingen en kerntaken, door kwalitatieve en juiste HR-dienstverlening aan te bieden binnen de Vlaamse overheid.

Om deze HR-dienstverlening vanuit het Agentschap Overheidspersoneel te verzekeren, werd in de loop van 2015 de structuur van AgO afgestemd op dit model, met de oprichting van dienstencentra, het HR expertisecentrum, en fundamenten zoals vermeld in de voorgaande paragrafen.

De implementatie van het model gebeurt daarenboven met maximaal respect voor de autonomie van de leidend ambtenaren in de Vlaamse overheid, de rol van managementorganen en vakorganisaties, en het Vlaams Personeelsstatuut. Aansluiting met het strategisch managementniveau in de Vlaamse overheid is immers een vereiste voor het goed functioneren van het HR-netwerkmodel.

De leidend ambtenaren zijn daarin eindverantwoordelijk voor het realiseren van hun organisatiedoelstellingen en kerntaken, en bij uitbreiding hun HR-beleid in al haar facetten, Zij worden hierin bijgestaan door de rol van HR-business partner (indien ze niet zelf deze rol opnemen).. Hiervoor kan worden samengewerkt tussen meerdere entiteiten of op het niveau van een beleidsdomein.

Vanaf 2016 wordt ingezet op het verder uitbouwen van het HR-netwerk, door verbinding tussen en professionalisering van alle HR-actoren, met een belangrijke focus op de HR-business partners. Om de aansturing te vervolledigen, wordt het Strategisch HR-platform opgericht.

Het HR-netwerkmodel zal in de loop van de regeerperiode blijven evolueren in functie van verdere wijzigingen in de inrichting van de Vlaamse overheid en haar organisaties.

De Vlaamse minister van Binnenlands Bestuur, Inburgering, Wonen, Gelijke Kansen en Armoedebestrijding

Liesbeth HOMANS

1. De HR-groep van de Vlaamse overheid omvat alle HR-functies in de Vlaamse overheid, zowel binnen als buiten het Agentschap Overheidspersoneel. [↑](#footnote-ref-1)
2. Consultatietraject: afdelingen Agentschap Overheidspersoneel en GDPB, kabinet Bestuurszaken, SOPO, HR-netwerk, Voorzitterscollege en managementcomités Vlaamse overheid [↑](#footnote-ref-2)
3. Specifiek voor de topambtenaren is er ook nog een vijfde rol, met name deze van strategisch beleidsadviseur (zie de conceptnota “bijsturing van het HR-instrumentarium voor het topkader” (VR 2014 2802 DOC.0219/1TER). [↑](#footnote-ref-3)
4. Tot eind 2016 wordt het personeelssysteem van de Vlaamse overheid beheerd binnen het Gemeenschappelijk Vlimpers Dienstencentrum,. [↑](#footnote-ref-4)