**Kennisdeling HR-organisatie**

**Project aansluitingstraject : MOW, WVG, Sport Vlaanderen, VLM, VDAB**

**27 juni 2017**

**Aanwezigen: HFB, DOmgeving, VDAB, DWVG, Jongerenwelzijn, VAPH, AWV, DMOW**

**Dit document geeft wat meer uitleg bij de presentaties**

**Vragen of feedback :** [**koen.vanheule@kb.vlaanderen.be**](mailto:koen.vanheule@kb.vlaanderen.be)

**Het Facilitair Bedrijf - Sofie Lekens**

**HR binnen HFB**

* HR is één van de stafdiensten, naast o.a. communicatie, financiën en begroting
* HR BP rapporteert rechtstreeks aan de leidend ambtenaar

**Team HR – taken en samenstelling**

* HRBP: rapportering directiecomité, coördinatie HR-team, HR-beleid en strategische projecten, organisatiecultuur, …
* HR consulenten zijn HR-generalisten en zijn elk account voor enkele afdelingen
* Opvolgen personeelsbewegingen, adviesverlening, onthaal nieuwe personeelsleden, reïntegratietrajecten, functieclassificatie,…
* Projecten Annemie: Welzijn (uitrol actieplan burn-out), diversiteit (taalbeleid)
* Projecten Sofie: actieplan personeelspeiling, PTOW, leiderschap,
* Vormingsverantwoordelijke (HR-specialist): de verschillende afdelingen ondersteunen bij de organisatie van interne opleidingen met interne/externe lesgevers: oa. met marktbevragingen en budgettaire opvolging. Voor externe opleidingen: aanspreekpunt voor eigen personeelsleden en AgO
* Administratief ondersteuner
* Administratieve ondersteuning: verslaggeving team HR, bekendmaking interne vacatures, onthaal personeel catering & schoonmaak
* Opvolgen aanpassingen PEP, arbeidsplaatsplan, rapportering in- en uitstroom
* Vlimpers PLOEG: eerstelijns ondersteuning
* eerste lijn aanspreekpunt bij behandeling vragen personeelsleden en leidinggevenden over aan/afwezigheden, prikklok, overuren. Veel personeelsleden catering en schoonmaak hebben geen PC.
* Jobstudenten: verzamelen vacatures, afstemming met R&S en DCPA

**Aandachtspunten**

* Organisatiecultuur “make it happen” => vaak met operationele zaken bezig, strategische schiet er soms bij in maar omkeren in moeilijk
* Te weinig ruimte om inhoudelijk te kunnen inzetten op ontwikkeling/vorming
* Samenwerking tussen verschillende teams bij AgO niet optimaal, hierdoor besteden we momenteel nog meer tijd aan opvolging dan we zouden willen
* Door fusies vaak nog interne verschillen in organisatiecultuur
* Veel arbeidersprofielen, moeilijk te bereiken

**Departement LNE – Liesje De Schryver**

**HR binnen DLNE**

* 1 HR projectmedewerker = generalist. Individuele dienstverlening is bijvoorbeeld gelijk aan het begeleiden van medewerkers naar een nieuwe job binnen de eigen organisatie.
* 4 HR specialisten. Vooral R&S en vorming (= vormingsplan, maatopleidingen) en deze thema’s beleidsmatig mee voorbereiden. Welzijn heeft te maken met de verandercontext; extra inzetten op veerkracht.
* 1 HR ondersteuner – stukje verbindingsofficier is met het Dienstencentrum PA.

**Dienstverlening HR DLNE**

* Management = focus ligt op strategische ondersteuning directie, maar individuele problematieken worden meegenomen.
* Verbindingsofficier (niveau B, in Brussel).
  + Stukje onder de waterlijn, wat je niet mag vergeten
  + Goed nadenken wat afdelingen zelf mogen loggen zonder tussenkomst van HR centraal, en wat HR centraal moet loggen (geen bottleneck worden!)
  + Trial & error: vormgeven en bijstellen
* HR antennes per buitendienst
  + Rol in plaats van functie; kan stafmedewerker zijn of secretariaatsmedewerker van een afdelingshoofd. Kan ook opgenomen worden door leidinggevende of afdelingshoofd zelf (keuze).
  + Tactische rol vb. wervingsnoden bevragen; operationele rol vb. invoer afwezigheden in Vlimpers
  + Belangrijk om deze antennes op te leiden in het gebruik van de CRM, om anderen hierin te ondersteunen. Wel belangrijk: je mag het loggen van vragen niet overnemen!
    - Personeelsleden loggen hun vragen aan het DCPA zelf, al dan niet na via de antenne nog eens na te vragen hoe of wat
    - Leidinggevenden laten hun vragen aan het DCPA wel loggen door de antennes, die dan ook kunnen opvolgen wanneer het antwoord binnenkomt.
* Belangrijk: functie “belanghebbende” in CRM gebruiken, om de juiste mensen op de hoogte te houden (het is gelogd; wat is gelogd; wat is de stand van zaken; wat is het antwoord).
* Ploeg dienstverlening is gaandeweg uitgebouwd en voorzien; het dienstencentrum zal de cyclus triggeren en opvolgen/archiveren. Individuele documenten i.k.v. Ploeg moeten wel zelf opgemaakt worden. Let op, er is een verschil of met Vlimpers Talent wordt gewerkt of niet.
* Overleg met de partners is ook overleg met AgO als partner. Klantenoverleg met het dienstencentrum, en ben je klant van meerdere dienstencentra, dan vermeerdert ook dit overleg. Houd hier zeker rekening mee.
* HR rapportenshop is al sterk verbeterd sinds de start. Liesje gebruikt deze zelf. Het is wel belangrijk tijd te investeren om de rapporten te leren kennen (inhoud) en te leren gebruiken, en hierover goede afspraken te maken met de lijn (vb. maandelijks wordt een rapport met de stand van zaken van de afdeling bezorgd; niet meer en niet minder). Dat enkel HR toegang heeft, is een achteruitgang. Dat een managementtoegang voor de toekomst wordt voorzien, is dan ook een goede zaak.

**Enkele tips/aandachtspunten**

* Cases HR: goed nadenken over wat je zelf nog logt om geen bottleneck te worden. Niet vergeten dat vragen loggen voor het personeel, niet de corebusiness is van HR!
  + Alle instroom-doorstroom-uitstroom, oftewel wijzigingen van en in het PEP, doet HR centraal (niet afdeling rechtstreeks). Hetzelfde met toelagen, tijdelijke functieverzwaringen, … (alles wat de leidend ambtenaar zelf tekent).
  + Aparte mailbox voor R&S en vorming (maar dit wordt nu overgedragen aan AgO).
  + Ook doorgeven wijzigingen in arbeidsplaatsen (stoel) en aanpassen van profiel doet HR centraal (is te technisch voor de afdelingen). Profielbeheer vraagt wel wat werk om op te volgen.
* Backup in verbindingsofficier (maar dan wel met oog voor gedeeld eigenaarschap)
* Zeker in de beginfase investeren in interne communicatie vanuit HR
  + LNE investeerde in een nieuwe intranetpagina over HR: wie werkt nog centraal en decentraal in HR, bij wie kan je wel of niet terecht en met welke vragen, …
  + Voornamelijk alles over HR beleid en alles onder de waterlijn.
  + Communicatie van het DCPA zelf nog’s pushen via de eigen kanalen.
* Rol van antennes binnen afdelingen
* Gemeenschappelijke HR account in CRM (schakel)
  + Keuze om niet alle afdelingen maar alleen dienst HR op deze account toegang te geven
  + Wel werken met belanghebbenden om anderen gericht op de hoogte te houden (medewerker en leidinggevende wanneer HR bepaalde zaken toch zelf logt, bijvoorbeeld).
* Stukje afstemming en leerproces.
  + Er veranderde veel bij AgO, men kreeg nieuwe klanten; je moet het wat tijd geven (een half jaar). Klantenoverleg is heel belangrijk om goed afgestemd te geraken en te blijven.
  + Ook voor DLNE wijzigde veel; tegelijk én duidelijke afspraken maken met AgO DC PA, én alles onder de waterlijn georganiseerd krijgen en hierover duidelijk communiceren naar de afdelingen (dit tweede is zeker ook heel arbeidsintensief).
* Verbeterpunt CRM: meer transparantie brengen “voor de schermen” in wat gebeurt “achter de schermen”: bericht is gelezen, bericht is toegewezen aan die of die persoon, bericht is in behandeling, …
* Zorg dat je toegangen tot Vlimpers en Cognos als HR in orde zijn (fiches invullen, proces doorlopen) tegen de overdrachtsdatum.
* DLNE levert geen dienstverlening meer aan andere entiteiten.
  + Poging met R&S maar capaciteit en expertise werd te laag om volgens kwaliteitscriteria te kunnen blijven werken.
  + Een business case met 3 scenario’s leverde het overdragen aan AgO als beste scenario op.
  + Ook vormingsadministratie wordt overgedragen (Ruimte deed dit al; fusieorganisatie Omgeving zal volledig aangesloten zijn qua vorming).

**Globaal beeld HR-organisatie in de Vlaamse overheid – Koen Vanheule**

**Algemeen**

* Algemeen beeld wordt gevormd door het beeld dat de coördinerend HR business partners van AgO hebben van de HR-organisatie in de entiteiten op basis van hun contacten met de HR business partners in de entiteiten
* Geen centrale gegevensbestand met organogrammen, personeelsbezetting

**Waar situeert HR zich in het organogram**

* In een afdeling: afdeling heeft een afdelingshoofd dat deel uitmaakt van het Directiecomité
  + Beperkt aantal exclusieve HR-afdelingen : van de aangesloten entiteiten heeft enkel ABB een “afdeling HR en organisatieontwikkeling”. Entiteiten die nog niet aangesloten zijn hebben soms nog een specifieke HR-afdeling
  + Meestal is HR onderdeel van een afdeling “algemene diensten” of “ondersteunende diensten” waar ook andere managementondersteunende functies deel van uitmaken
* In een stafdienst: HR is een cel die rechtstreeks aan de leidend ambtenaar rapporteert zonder dat het de status heeft van een afdeling.
  + HR staat vaak naast andere cellen
  + Bijv. HFB, AgO, ILVO
* Als staffunctie: HR-functies hebben soms nog een andere opdracht in de dienstverlening of managementondersteuning

**Hoe is de HR-werking**

* Gedecentraliseerd : werking waarin decentrale afdelingen ruime HR-bevoegdheden hebben
  + Afdelingen beslissen dan over aanwervingen, verloven en afwezigheden, …
  + Het gaat meestal over entiteiten met een grote personeelsbezetting die kiezen voor een territoriale werking (bijv. AWV) of een functionele opdeling (bijv. MDK)
  + Een nieuwe ontwikkeling zien we bij de entiteiten die kiezen voor zelfsturing en die bepaalde HR-bevoegdheden willen toekennen aan hun operationele teams
* Gecentraliseerd : werking waarbij de HR-bevoegdheden centraal zijn
  + Meeste entiteiten kennen deze werking ; we zien dit bij alle departementen
  + Ook een aantal agentschappen met een decentrale werking of dienstverlening kennen dit model (bijv. HFB)
  + Om een werkbaar evenwicht te behouden tussen centraal – decentraal werken sommige entiteiten met HR-accounts ; deze functie behartigt de HR-zaken van een bepaalde afdeling maar rapporteert aan de centrale HR (bijv. DLV)
* Geconcenteerd : gecentraliseerde werking waarbij entiteit voor een minimale eigen investering in HR-kiest
  + 1 of 2 HR-functies in de entiteit ; maximaal beroep doen op de centrale dienstverleners of externe partners
  + Bijv. D BuZa, OE

**Welke HR-functies zien we in de entiteiten ?**

* HR business partner (alle entiteiten)
* HR account : functie die interne “business partner” is voor één of meerdere afdelingen binnen de entiteit
* HR generalist : functie die actief is op meerdere HR-domeinen
* HR specialist : functie met focus op 1 of 2 HR-domeinen, vooral rekrutering en selectie, welzijn, vorming
* HR ondersteuner
  + We zien deze functie in twee vormen verschijnen
    - Ondersteuner voor (de leden van) het HR-team : administratief, organisatorisch ; sturing op taken (functiefamilie administratief ondersteuner)
    - Functie met eigen verantwoordelijkheidsdomein: interne vacatures (proces), gebruiken van de rapportenshop + klaar zetten gegevens rapportering DC, interne communicatie rond in-door-uitstroom (intranet, …), radar, schoolstages, …. Verbindingspersoon PA (opvolgen cases, aanspreekpunt PA – eigen personeel, ondertekening, …) (functiefamilie dossier- en gegevensbeheer)
  + Voor entiteiten die aangesloten zijn bij het DC PA heeft het geen zin om een eigen personeelsadministratieve cel op te richten. Dit is niet efficiënt omdat het dubbel op is met het DC PA en het zijn jobs met weinig perspectief voor de betrokken personeelsleden. Door verdere automatisering en verdere verbetering centrale dienstverlening worden deze jobs op termijn overbodig.

**Ontwikkelingen**

* Grote impact besparingen
  + HR wordt sterk geïmpacteerd door de besparingen. Entiteiten realiseren hun besparingen eerst in de managementondersteunende functies.
  + In veel entiteiten worden HR-mensen die vertrekken niet meer vervangen
  + Aantal entiteiten hebben deze besparingsbeweging al gehad en zitten heel krap
* HR-taken gaan weg van HR
  + Automatisering zorgt ervoor dat taken wegvallen. Dit proces zal verder versneld worden door Personeelpunt ; zowel het core-luik als het luik talentprocessen (rekrutering, prestatiemanagement, leren en ontwikkelen)
  + Zelfsturing : teams krijgen grotere impact op hun eigen werking en krijgen HR-bevoegdheden
* Welk perspectief geven we aan mensen ?
  + In de entiteiten zijn en blijven er hele fijne en aantrekkelijke jobs.
  + Aantal HR-jobs binnen entiteiten zullen het zwaar krijgen en de vraag is welk hun toekomstperspectief is
    - Personeelsadministratieve taken (zie hoger)
    - Rapporteurs : door de verdere uitbreiding van het AgO-rapportenaanbod en automatisering van o.a. weddenkredietrapportering zullen HR BP en HR-generalisten deze opdrachten meer en meer zelf gaan uitvoeren. De nood aan een specialistische rapporteur zal sterk verminderen.