



Streekplatform Meetjesland vzw
Oostveldstraat 1 9900 Eeklo
Tel 09 376 97 38 Fax 09 376 97 39
Streekplatform@meetjesland.be

KWALITEITSVOL BESTUUR VRAAGT KWALITEITSVOL PERSONEEL(SBELEID)

Inventarisatie van het personeels- en vormingsbeleid in de elf Meetjeslandse gemeentebesturen (maart 2005)

Joris Beullens, MEVOC

Met de medewerking van
Ann Anthierens, WIVO
Johan Van Hyfte, stad Eeklo
Bart Van Herck, Streekplatform Meetjesland



Een project in het kader van de oproep (mei 2004) vanuit de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten en de Vlaamse Administratie Binnenlandse Aangelegenheden naar projecten die de bestuurskracht versterken.

INHOUD

I.	INLEIDING	3
II.	RESULTATEN VAN DE BEVRAGING	4
II.1	ALGEMENE GEGEVENS	4
II.2	BEKENDMAKING EN OPMAAK VACATURES	8
II.3	EXAMENS EN SELECTIES	14
II.4	VORMING – TRAINING – OPLEIDING	21
II.5	DESKUNDIGHEID	25
III.	SWOT – ANALYSE	31
IV.	CONCLUSIES EN ADVIES VAN DE STUURGROEP	35
V.	BIJLAGEN	36
V.1	UITTREKSELS M.B.T. PERSONEELS- OF VORMINGSBELEID UIT DE GEMEENTELIJKE BELEIDSPANNEN VAN AALTER, ASSENEDE, EEKLO, KAPRIJKE EN MALDEGEM	36
V.2	LIJST VAN TABELLEN	39
V.3	LIJST VAN FIGUREN	41
V.4	LEDEN VAN DE STUURGROEP	42

I. INLEIDING

Deze inventaris kadert binnen het project 'kwaliteitsvol besturen vraagt kwaliteitsvol personeel(sbeleid)' (2004-2005), gecoördineerd door de vzw Streekplatform Meetjesland en ondersteund door de VVSG en de Vlaamse Administratie Binnenlandse Aangelegenheden.

Het project is erop gericht de kwaliteit, de competenties en de loopbaanontwikkeling van het personeel in de Meetjeslandse gemeenten te verruimen door een professionalisering van het aanwervingsbeleid, een weloverwogen HRM- en vormingsbeleid en de uitwisseling van specialisatie tussen de gemeenten onderling (competentiedeling).

Zeer concreet willen de elf Meetjeslandse besturen:

- de werving en selectie professionaliseren (adverteren, selectieprocedure, ...);
- de ontwikkelingsmogelijkheden voor het personeel binnen de besturen optimaliseren;
- de uitwisseling van specialisaties en competenties onderzoeken.

Teneinde de huidige situatie m.b.t. personeels- en vormingsbeleid binnen de elf Meetjeslandse gemeenten in kaart te brengen, werden in de periode van 25 januari tot 25 februari 2005 interviews afgenomen door vzw Mevoc. Hiervoor werd een semi-gestructureerde vragenlijst ontworpen door de stuurgroep van het project. De opgestelde vragenlijst werd ook getoetst binnen de werkgroep HRM openbare besturen Meetjesland¹ en werd onderworpen aan twee 'pilot' interviews.

Alle gemeenten verleenden hun medewerking (de respons is dus 100%). Alle diensthoofden personeel waren betrokken bij de interviews, in totaal namen ook 6 secretarissen deel en 1 burgemeester. De interviews duurden gemiddeld ongeveer 2u30 en leverden heel wat materiaal op. De ingewonnen informatie werd anoniem en vertrouwelijk behandeld.

Hieronder vindt u de resultaten van de enquêtes, gevolgd door een SWOT-analyse en reflecties vanuit de stuurgroep van het project.

Legende:



Geeft een 'opvallend' resultaat aan



Geeft verduidelijkende informatie, commentaar of achtergrond weer

(Open vraag)

Hiermee wordt ter info aangegeven dat het een open vraag betrof, soms goed om weten om de cijfers correct te kunnen interpreteren

¹ De werkgroep HRM Openbare Besturen, opgestart door het Streekplatform Meetjesland op vraag van een aantal gemeenten, brengt sinds 2 jaar de personeelsverantwoordelijken van de Meetjeslandse gemeenten en O.C.M.W.'s trimesterieel samen.

Waar aanvankelijk het accent lag op de detectie en organisatie van gemeenschappelijke vormingsinitiatieven, is het perspectief breder geworden waarbij o.m. door ervaringsuitwisseling antwoorden worden geformuleerd op vragen en problemen die actueel het werkveld beheersen.

II. RESULTATEN VAN DE BEVRAGING

II.1 ALGEMENE GEGEVENS

Bij wijze van introductie wordt in dit eerste deel een beeld geschetst van:

- de mate waarin de Meetjeslandse gemeenten een eigen personeelsdienst hebben uitgebouwd, het opleidingsniveau van de verantwoordelijke en zijn of haar medewerkers
- het aantal personeelsleden in de elf gemeenten en hun statuut
- de uitgaven voor personeel en vorming
- de mate waarin personeelsbeleid een onderdeel vormt van het gemeentelijk beleidsplan (2000-2006).

II.1.1 DE MATE WAARIN DE MEETJESLANDSE GEMEENTEN EEN EIGEN PERSONEELSDIENST HEBBEN UITGEBOUWD, HET OPLEIDINGSNIVEAU VAN DE VERANTWOORDELIJKE EN ZIJN OF HAAR MEDEWERKERS

Tabel 1 : Opleidings- en/of bezoldigingsniveau van de personeelsverantwoordelijken

Niveau	Aantal (%)
Wettelijke graad en A	7 (64%)
B	3 (27%)
C	1 (0,9%)
D	0 (0%)
E	0 (0%)

i Het personeel wordt ingedeeld in vijf niveaus waarvoor bij aanwerving eenzelfde onderwijspeil is vereist:
niveau A (1): universitair onderwijs en hoger onderwijs van het lange type gelijkgesteld met universitair onderwijs;
niveau B (2+): hoger onderwijs van het korte type;
niveau C (2): hoger secundair onderwijs of daarmee gelijkgesteld onderwijs;
niveau D (3): geen diploma vereist, behalve wanneer in de functiebeschrijving specifieke vereisten zijn opgenomen;
niveau E (4): geen diploma vereist, behalve wanneer in de functiebeschrijving specifieke vereisten zijn opgenomen.

Tabel 2 : Medewerkers personeelsdienst in voltijdse equivalenten

Totaal aantal: 19,71
Gemiddeld aantal: 1,79
Gemiddeld aantal per 100 personeelsleden: 1,70
Bezettingsgraad: 58,65

i De bezettingsgraad geeft de verhouding weer tussen het aantal werknemers in een organisatie en het aantal werknemers binnen personeelszaken. Het geeft aan hoeveel medewerkers er gemiddeld door 1 personeelsmedewerker worden bediend. Het is dus een maat voor het servicebereik van 1 personeelsmedewerker.

Het cijfer in het Meetjesland is 58,65. De doorsnee waarde voor België is 56. Voor KMO's met 20 tot 99 werknemers bedraagt het 31 (Bron: HR Metrix, SD Worx, 2002).

⚠ Zeker enkele kleinere gemeenten geven de indruk 'onderbemand' te zijn. Vaak gaat het over medewerkers die 'polyvalent' bezig zijn. Het gevolg is dat bv. de rol van vormingsverantwoordelijke op een lager pitje komt te staan, en men te veel uitvoerend en te weinig beleids- en organisatiematig is georiënteerd.

i Een afzonderlijke personeelsdienst ontbreekt soms in de kleinere gemeenten (ter info: de kleinste gemeente telt 37 personeelsleden, de tweede kleinste 56...).

Tabel 3 : Opleidings- en bezoldigingsniveau van de medewerkers van de personeelsdienst

<i>Niveau</i>	<i>Aantal (%)</i>
A	2,5 (12,7%)
B	4 (20,3%)
C	10,96 (55,6%)
D	2 (10,2%)
E	0 (0%)

(Niet inbegrepen: politie en gesubsidieerd onderwijzend personeel)

i Binnen de personeelsdiensten functioneren overwegend administratieve medewerkers, hetgeen aangeeft dat het domein 'personeel' voor de gemeenten een overwegend administratieve aangelegenheid is.

II.1.2 HET AANTAL PERSONEELSLEDEN IN DE ELF GEMEENTEN EN HUN STATUUT

Tabel 4 : Totaal personeelsbestand (per 1/1/2005)

	<i>Aantal</i>
Aantal personen	1.156
Aantal voltijdse equivalenten (VTE)	884,45

Tabel 5 : Aantal betrekkingen naar statuut in VTE (bron: begrotingsdocument 2004)

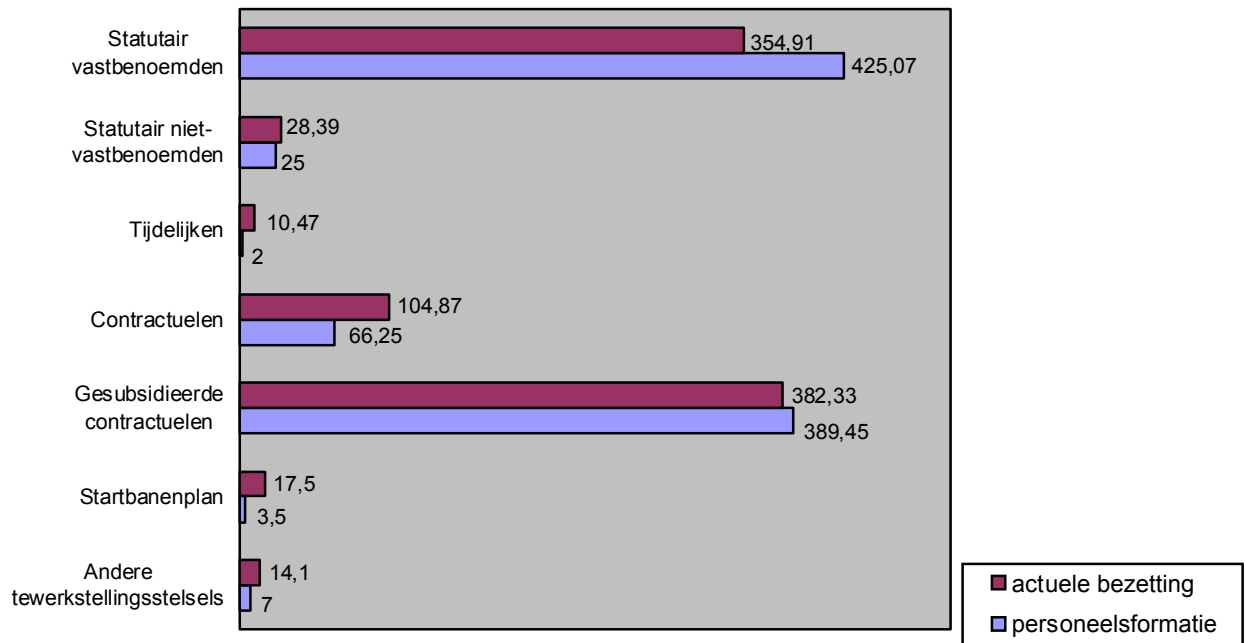
<i>Statuut</i>	<i>Personeelsformatie en inzet contractueel personeel</i>	<i>Actuele bezetting</i>
Statutair vastbenoemden	425,07	354,91
Statutair niet-vastbenoemden	25	28,39
Tijdelijken	2	10,47
Contractuelen	66,25	104,87
Gesubsidieerde contractuelen	389,45	382,33
Startbanenplan	3,5	17,5
Andere tewerkstellingsstelsels (o.a. ACTIVA-plan, art. 60 O.C.M.W. ...)	7	14,1
Totaal	918,27	912,57

i Algemene opmerking: een statutaire benoeming is niet meer de regel (slechts voor 39% van het personeel van toepassing).

⚠ We stellen vast dat de statutaire personeelsformaties niet volledig bezet zijn. Dit moet ongetwijfeld worden toegeschreven aan het feit dat in de formatie niet alleen de bezetting zoals idealiter gewenst in kaart wordt gebracht, maar evenzeer de personeelsnoden zijn opgenomen van een toekomstgerichte visie. Bovendien reveleert zich ook op lokaal vlak de tendens om waar mogelijk een tewerkstelling in contractueel verband te hanteren voor de uitvoering van een aantal specifieke taakopdrachten (hoofdzakelijk gesubsidieerde initiatieven waarbij besturen op veilig spelen door niet voor een statutaire aanwerving te opteren). Dit staat haaks op het feit dat lokale besturen in theorie slechts een strikt en beperkt aantal contractanten (voor uitzonderlijke en tijdelijke personeelsbehoeften of vervanging personeel bv. wegens (deeltijdse) loopbaanonderbreking) kunnen aanwerven.

⚠ Frappant is dat de lokale besturen zo goed als optimaal het subsidiëringsmechanisme benutten dat door het Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid via de gesco-contingenten wordt aangereikt.

Figuur 1 : Aantal betrekkingen naar statuut



II.1.3 DE UITGAVEN VOOR PERSONEEL EN VORMING

Tabel 6 : Uitgaven voor personeel en vorming

	<i>Personeels- uitgaven</i>	<i>Uitgaven voor vorming</i>	<i>Totaal van uitgaven gemeente (gew dienst)</i>
Rekening 2003	37 193 889	210 097,52	101 671 151
% van totale uitgaven	36,6 %	0,21 %	/
% van personeelsuitgaven	/	0,56 %	/
Begroting 2004	39 490 478,86	231 105,8	106 026 753
% van totale uitgaven	37,2 %	0,22 %	/
% van personeelsuitgaven	/	0,59 %	/

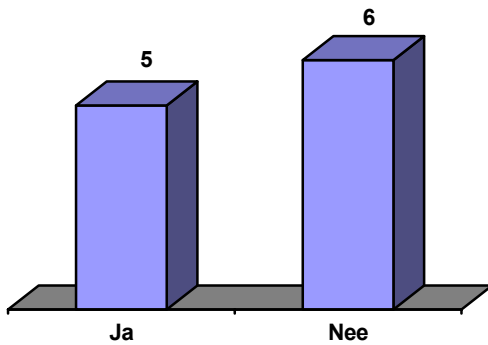
i Opdrachten die worden uitbesteed zijn niet in de cijfers vervat.

Tabel 7 : Zaken die in de uitgaven voor vorming begrepen zijn

	<i>Aantal (%)</i>
Inschrijvingsgeld opleiding/vorming	11 (100%)
Kosten cursus en/of documentatie	11 (100%)
Verplaatsingskosten	2 (18%)
Het loon voor de afwezige tijd op de dienst	0 (0%)
Andere	0 (0%)

II.1.4 DE MATE WAARIN PERSONEELSBELEID EEN ONDERDEEL VORMT VAN HET GEMEENTELIJK BELEIDSPLAN (2000-2006)

Figuur 2 : Vormt personeelsbeleid een onderdeel van het gemeentelijk beleidsplan 2000-2006?



⚠ Merk op dat slechts bij 5 van de 11 gemeenten personeelsbeleid een onderdeel vormt van het beleidsplan (de concrete inhoud van deze teksten vindt u in de bijlage) terwijl ongeveer 37% van de totale uitgaven naar personeel gaan.

i Op basis van het onderzoek is er in de Meetjeslandse gemeenten niet meteen een verband vast te stellen tussen personeelsbeleid (het hebben van een beleidsplan) en personeelskost.

II.2 BEKENDMAKING EN OPMAAK VACATURES

Dit gedeelte geeft een zicht op:

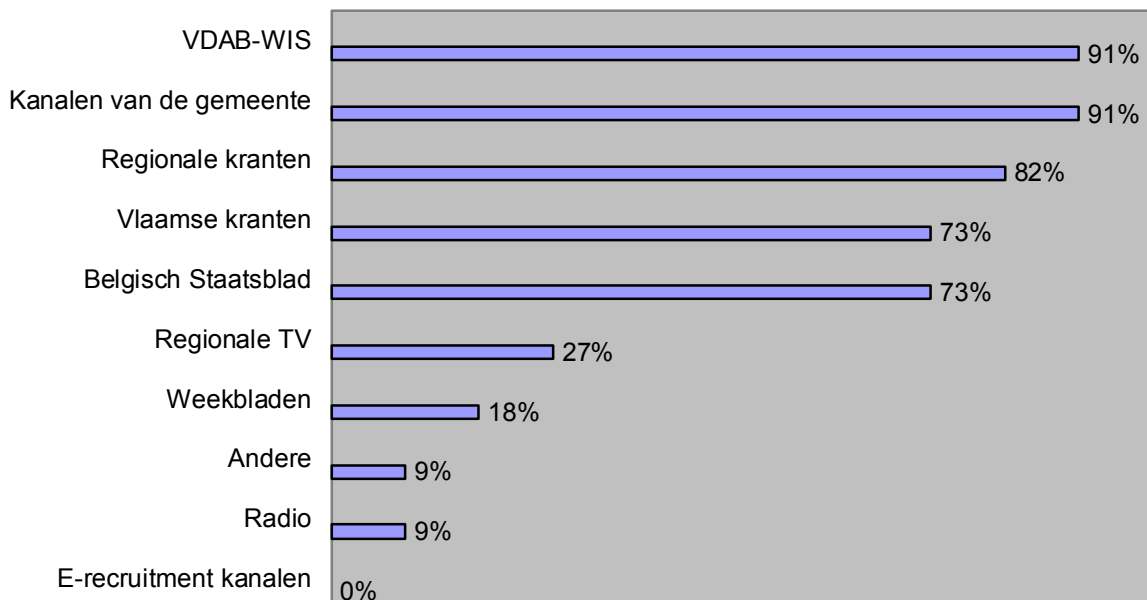
- de wijze van bekendmaking van vacatures, de verschillen hierin naargelang het statuut, de personeelscategorie en het opleidingsniveau van de medewerker
- de opmaak en inhoud van personeelsadvertenties en de tevredenheid hierover
- de beperkingen en verbeterpunten die men ziet bij het opstellen voor advertenties.

II.2.1 DE WIJZE VAN BEKENDMAKING VAN VACATURES, DE VERSCHILLEN HIERIN NAARGELANG HET STATUUT, DE PERSONEELSCATEGORIE EN HET OPLEIDINGSNIVEAU VAN DE MEDEWERKER

Tabel 8 : Wijze waarop de vacatures bekend worden gemaakt

	Aantal (%)
VDAB-WIS	10 (91%)
Kanalen van de gemeente (website, informatieblad...)	10 (91%)
Regionale kranten	9 (82%)
Vlaamse kranten	8 (73%)
Belgisch Staatsblad	8 (73%)
Regionale TV	3 (27%)
Weekbladen en vakpers	2 (18%)
Andere (Uithangen bij stempelcontrole)	1 (9%)
Radio	1 (9%)
E-recruitment kanalen	0 (0%)

Figuur 3 : Wijze waarop de vacatures bekend worden gemaakt



⚠ E-recruitment kanalen zoals Monster, Stepstone,... worden door geen enkele gemeente gebruikt.

ℹ Het aantal bezoekers van Monster en Stepstone: ongeveer 15000 per week. Het aantal bezoekers van de VDAB site: ongeveer 37000 per week. (Bron: Metriweb).

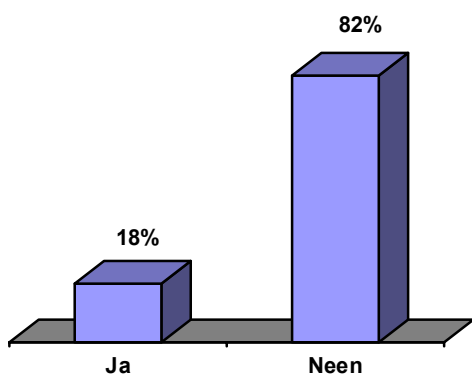
ℹ Jobsites zijn nog altijd even (on)geliefd als vijf jaar geleden. Het meest populaire wervingskanaal van bedrijven is de uitzendarbeid (25%). Daarnaast volgen de advertenties (17%), die vooral populair zijn als men een bediende wil aanwerven (18%), de selectiebureaus (14%), het netwerken via

medewerkers en/of relaties (11 %), spontane sollicitaties (8 %), VDAB, FORAM en BGDA (8 %) en scholen (6 %).

Ondanks de ongetwijfeld gegroeide penetratie van het internet bij de bevolking doet het bedrijfsleven slechts voor 5 % een beroep op de eigen website of een gespecialiseerde jobsite als het wil rekruteren. Zeggen dat daarmee de internetrekrutering niet belangrijk zou zijn, is voorbarig. Wel staat vast dat het internet enkel voor bepaalde beroepen een succesvolle rekruteringsmethode lijkt te zijn. (Bron: arbeidsmarktstudie Randstad, 2005).

“De ‘overheid’ is een algemene term die vele ladingen dekt: federale en Vlaamse overheid, steden en gemeenten, provincies, diverse overheidsdiensten, enz. Ze hebben elk eigen strategieën, richtlijnen en methoden om nieuw personeel aan te werven. Voor de Vlaamse overheid zijn twee trends opvallend: enerzijds zijn het voorbije jaar gevoelig minder vacatures gepubliceerd in de nationale rekruteringsmedia. De arbeidsmarkt is minder krap dan enkele jaren geleden, waardoor meer potentiële kandidaten via andere wervingskanalen bereikt worden. Bijvoorbeeld via de Wis-computer van de VDAB of de regionale kranten” aldus Mireille Deziron, algemeen directeur Jobpunt Vlaanderen. (Bron: Vacature, januari 2005).

Figuur 4 : Verloopt de bekendmaking op een zelfde wijze voor statutair, contractueel, interimair personeel?



Tabel 9 : Kanaal van bekendmaking (open vraag)

	<i>Statutair</i>	<i>Contractueel</i>	<i>Interimair</i>
Vlaamse kranten	7 (63,6%)	2 (18,1%)	/
Regionale kranten	5 (45,4%)	6 (54,5%)	/
Weekbladen en vakpers	/	/	/
Belgisch Staatsblad	6 (54,5%)	2 (18,1%)	/
VDAB-WIS	3 (27,2%)	5 (45,4%)	3 (27,2%)
Radio	/	/	/
Regionale TV	2 (18,1%)	1 (9,1%)	/
Kanalen van de gemeente	3 (27,2%)	5 (45,4%)	1 (9,1%)
E-recruitment kanalen	/	/	/
Uithangen bij stempelcontrole	/	1 (9,1%)	1 (9,1%)
Jobwijzer	/	1 (9,1%)	/
Geen bekendmaking	/	/	2 (18,1%)

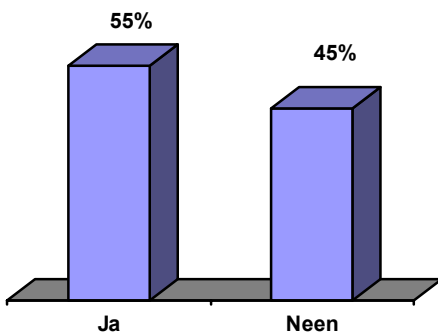
De percentages geven aan hoeveel gemeenten meldden dat ze een bepaald medium gebruiken voor een bepaald statuut. Voor statutaire betrekkingen meldt men vaker dat men Vlaamse kranten gebruikt dan voor contractuele betrekkingen.

Er wordt nog veelvuldig in het Belgisch Staatsblad gepubliceerd (staat wellicht quasi overal in het statuut ingeschreven).

E-recruitment kanalen worden nooit gebruikt, noch radio en weekbladen (alhoewel deze laatste zeer sporadisch wel eens gebruikt werden, maar niet significant genoeg om mee te tellen voor deze enquête).

Conclusie: voor statutaire aanwervingen wordt de bekendmaking op ruimere schaal gevoerd.

Figuur 5 : Wordt de wijze van bekendmaking beïnvloed door de personeelscategorie (arbeiders/bedienden/opleidingsniveau) ?



Tabel 10 : Medium vacature naargelang het opleidingsniveau van de functie (open vraag)

	A, B (C)	D, E
Vlaamse kranten	6 (54,5%)	/
Regionale kranten	/	7 (63,6%)

i Vacatures voor lagere niveaus worden vooral gepubliceerd in de regionale kranten. Voor de hogere niveaus richt men zich eerder op de Vlaamse kranten.

Tabel 11 : Gevallen waarbij geen bekendmaking wordt voorzien (open vraag)

	Aantal (%)
Tijdelijke vervanging	7 (63,6%)
Interimair	2 (18,1%)
Contract bepaalde duur	1 (9,1%)

II.2.2 DE OPMAAK EN INHOUD VAN PERSONEELSADVERTENTIES EN DE TEVREDENHEID HIEROVER

Tabel 12 : Opmaak van personeelsadvertenties

	% van de gevallen	Tevredenheidsgraad	Commentaar / motivatie (open vraag)
In eigen beheer	69,5%	63 op 100	<ul style="list-style-type: none"> - Te weinig budget - De respons is goed (III) - Niet overtuigd door externe bureaus en men kan toch niet veel veranderen aan de advertenties - Het kost evenveel tijd om de info aan te leveren - Rendement van duurdere advertenties wordt in vraag gesteld - Schepencollege wil niet uitbesteden
Externe firma (Jobpunt Vlaanderen, LS Communications)	26%	84 op 100	<ul style="list-style-type: none"> - Betere layout (II) - Qua prijs geen verschil (II) - Aantal vacatures is weinig (II) - Minder werk (II) - Minder invloed schepenen - Externen kunnen betere prijs afdwingen door volume (II) - Krijgen kortingen(II)
Andere (krant zelf)	4,5%	80 op 100	

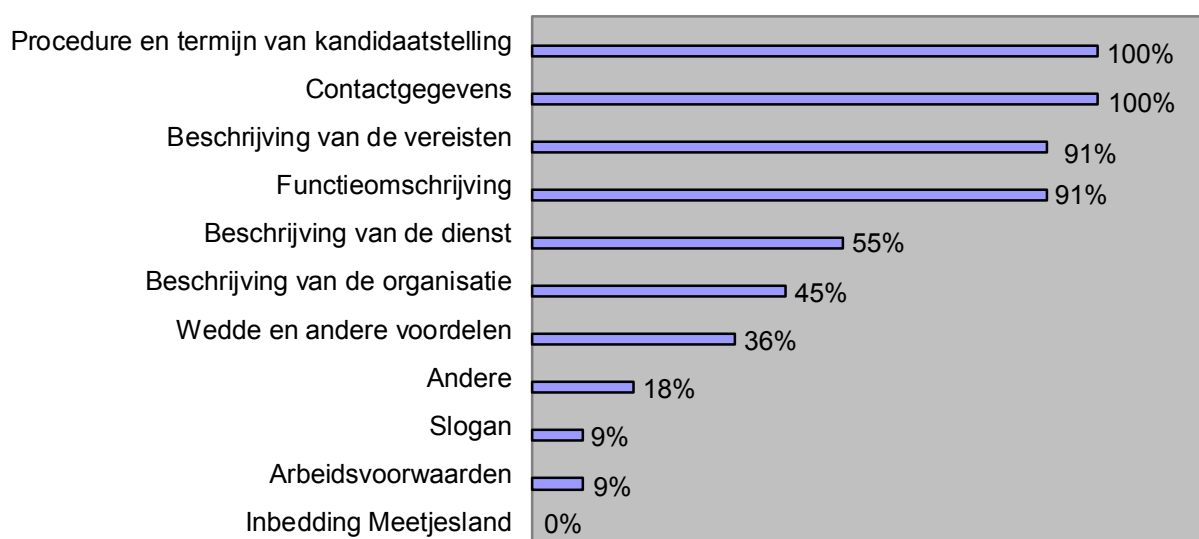
i Jobpunt Vlaanderen coördineert de overheidsselecties voor zo'n 90 openbare besturen (bron: Vacature).

Tabel 13 : Zaken die standaard worden opgenomen in de advertentie

	<i>Aantal (%)</i>
Procedure en termijn van kandidaatstelling	11 (100%)
Contactgegevens	11 (100%)
Beschrijving van de vereisten (profiel, competenties, diploma)	10 (91%)
Functieomschrijving	10 (91%)
Beschrijving van de dienst	6 (55%)
Beschrijving van de organisatie (gemeente)	5 (45%)
Wedde en andere voordelen	4 (36%)
Andere (bv. diversiteitsplan)	2 (18%)
Slogan	1 (9%)
Arbeidsvoorwaarden	1 (9%)
Inbedding Meetjesland	0 (0%)

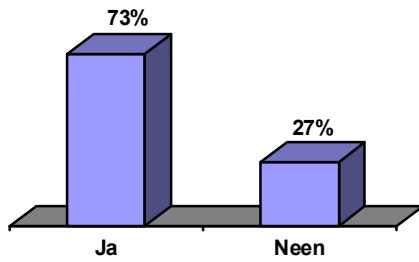
i Bij de beschrijving van de vereisten wordt er vooral melding gemaakt van het gevraagde diploma.

Figuur 6 : Zaken die standaard worden opgenomen in de advertentie

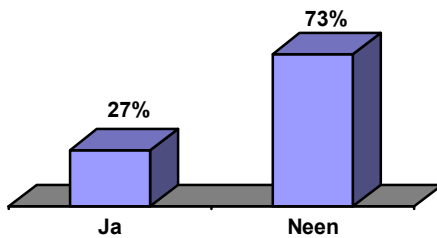


! Opmerkelijk is dat slechts in de helft van de advertenties de organisatie of dienst wordt voorgesteld. De inhoud van de advertentie wordt sterk bepaald door de verplichte vermeldingen.

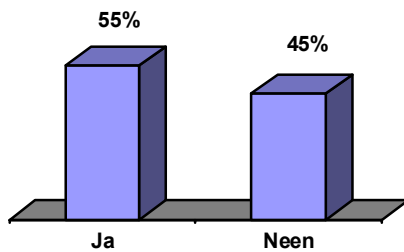
Figuur 7 : Is er een standaardlay-out voor advertenties?



Figuur 8 : Verschilt de inhoud van een advertentie naargelang het gebruikte medium?



Figuur 9 : Ziet een advertentie er hetzelfde uit voor elke functie?



II.2.3 DE BEPERKINGEN EN VERBETERPUNTEN DIE MEN ZIET VOOR HET OPSTELLEN VAN ADVERTENTIES

Tabel 14 : Beperkingen mbt advertenties (open vraag)

	Aantal (%)
Kostprijs	11 (100%)
Geen huisstijl	2 (18,1%)
College	2 (18,1%)
Opname van verplichte aspecten	2 (18,1%)

i Alle gemeenten houden rekening met de kostprijs van een advertentie. Men zou zich kunnen afvragen of men door gezamenlijke acties de prijs van het adverteren kan drukken.

i De vraag wordt gesteld of er een verband is tussen een advertentie en de competentie van een kandidaat m.a.w.: is het zo dat op een dure, mooi gelay-oute, blitse advertentie ook meer competente kandidaten afkomen? Opmerking van de specialisten in de stuurgroep: hoe hoger de functie, hoe gevoeliger men is voor de lay-out.

⚠ In een advertentie moeten er vaak ‘verplichte zaken’ worden opgenomen, dit werkt soms belemmerend op de inhoud van de advertentie (men betaalt immers voor elke vierkante centimeter; men heeft maar een beperkte ruimte).

Tabel 15 : Waar men zelf ruimte voor verbetering ziet (open vraag)

	<i>Aantal (%)</i>
Lay out - huisstijl	7 (63,6%)
Vlottere stijl	4 (36,3%)
Verruiming verplichte gegevens of minder verplichte gegevens	3 (27,2%)
Logo	3 (27,2%)
Nergens	1 (9,1%)
Verruimen media	1 (9,1%)

ℹ In sommige gemeenten is men absoluut overtuigd van het feit dat advertenties meer wervend en meer dynamisch moeten zijn, in andere heeft men geen probleem met saaie ‘rouwbandadvertenties’. Opmerking: soms wil men ook niet aantrekkelijk zijn: men wil bv. niet te veel kandidaten, of als men intern reeds een kandidaat op het oog heeft...

⚠ De indruk heerst dat niet alle gemeenten een advertentie zien als ‘promotie voor de gemeente’ (moet vooral functioneel zijn en voldoen aan het statuut).

ℹ Bedrijven plaatsen steeds grotere en opvallendere personeelsadvertenties. Logo's, kleuren en foto's moeten de aandacht van sollicitanten trekken en vasthouden. Dat blijkt uit de Vacaturebalans. “Het besef dat investeringen in communicatie bij personeelsrekrutering lonend zijn, ziet men al sinds 2000”. Opvallende advertenties zijn ook een manier om schaars, gespecialiseerd personeel te vinden. Een groter formaat en het gebruik van kleuren ondersteunen de zoektocht naar de witte raaf. Niet alleen privé-bedrijven volgen deze trend. Ondanks de daling van het aantal geplaatste vacatures door de overheid, zijn saaie zwart/wit advertenties uit de mode bij de grotere werkgevers onder hen, zoals steden en provincies. Sinds 2000 is de zoektocht naar hooggekwalificeerd personeel door de overheid met kleurrijke en grote advertenties een opvallende trend”.

De Vacaturebalans geeft niet alleen de evolutie van het aantal en de vorm van de advertenties, de boodschap zelf is ook barometergevoelig. Terwijl de sollicitant vroeger genoeg moest nemen met een opsomming van gevraagde kennis en vaardigheden, proberen werkgevers nu kandidaten te lokken met ‘turbo’-taal en lyrische omschrijvingen. Een ‘harde werker’ moet nu een ‘problem solver’ zijn. Wat vroeger een ‘aangename werksfeer’ was, is nu een ‘winnend team’ binnen een ‘dynamische werkomgeving’. Een ‘competitief salaris’ heet tegenwoordig een ‘competitief verloningspakket’ met opleidingskansen en mogelijkheden om te groeien’. (Bron: Vacature, januari 2005).

II.3 EXAMENS EN SELECTIES


Dit gedeelte geeft inzicht in:


- de inhoud van de selectie naargelang het opleidingsniveau van het personeel en het soort contract
- de manier waarop de selecties gebeuren en de gebruikte methoden of testen
- de examencommissies, hun samenstelling en de beoordeling van de examenprogramma's.

II.3.1 DE INHOUD VAN DE SELECTIE NAARGELANG HET OPLEIDINGSNIVEAU VAN HET PERSONEEL EN HET SOORT CONTRACT

Tabel 16 : Inhoud selectie nieuwe personeelsleden naar graad

	Wettelijke graden en hogere ambtenaren (A en B)	Bedienden en technisch personeel (C)	Uitvoerend personeel (D en E)
Schriftelijke proef	11 (100%)	11 (100%)	9 (82%)
Mondelinge proef - interview	11 (100%)	11 (100%)	11 (100%)
Psychotechnische proef	8 (73%) vooral A	5 (45%)	2 (18%)
Praktische proef	4 (36%)	9 (82%)	10 (91%)
Andere: ...	/	/	/
Geen proef	/	/	/

 Psychotechnische proeven worden vooral gebruikt voor niveau A. Praktische proeven vooral voor niveau C, D en E.

 Het beeld dat naar voor komt, is een selectie in drie rondes, met voorop een schriftelijke en een mondelinge proef. De derde proef is in het geval van hogere ambtenaren een psychotechnische proef, in het geval van uitvoerende personeelsleden een praktische proef.

Dit beeld is vrij uniform. Ongetwijfeld refereert dit naar de bepalingen van een modelstatuut dat de gemeenten werd aangereikt. Precies daarin ligt vast dat de selectieprocedure minimum een schriftelijk of praktisch gedeelte en een mondelinge proef moet impliceren.

Tabel 17 : Inhoud selectie voor tijdelijken (open vraag)

	Aantal (%)
Schriftelijke proef	1 (9,1%)
Mondelinge proef - interview	8 (72,7%)
Psychotechnische proef	/
Praktische proef	2 (18,1%)
Geen verplichte procedure	2 (18,1%)

Tabel 18 : Inhoud selectie voor gesubsidieerde contractuelen van onbepaalde duur (open vraag)

	Aantal (%)
Schriftelijke proef	1 (9,1%)
Mondelinge proef - interview	3 (27,2%)
Psychotechnische proef	1 (9,1%)
Praktische proef	1 (9,1%)
Verplichte procedure volgens statuut	7 (63,6%)

⚠ Zo strak en eventueel uitgesponnen de selectieprocedure voor statutair personeel wordt uitgetekend, zo weinig formeel en soms amateuristisch wordt de selectie van tijdelijk en gesubsidieerd contractueel personeel georganiseerd. Niet weinig raken deze personeelsleden definitief in de organisatie verankerd, en hoort men naderhand de klaagzang van een manco aan kwaliteit.

Tabel 19 : Inhoud selectie voor statutair personeel (open vraag)

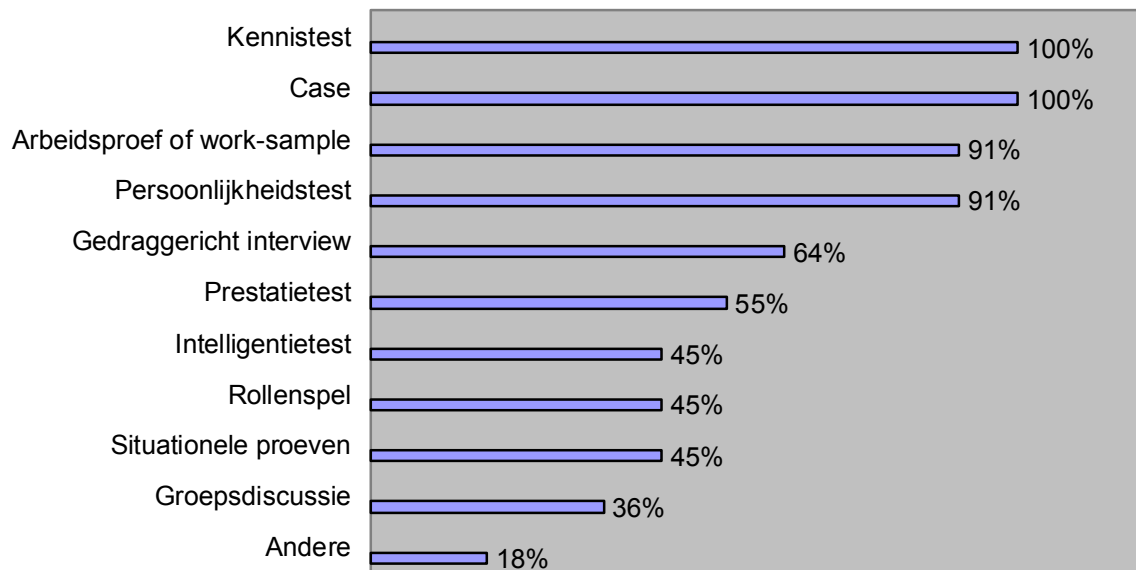
	<i>Aantal (%)</i>
Schriftelijke proef	/
Mondelinge proef - interview	/
Psychotechnische proef	/
Praktische proef	/
Verplichte procedure volgens statuut	6 (54,5%)


II.3.2 DE MANIER WAAROP DE SELECTIES GEBEUREN EN DE GEBRUIKTE METHODEN OF TESTEN

Tabel 20 : Testen die ooit aan bod kwamen bij selectieprocedures

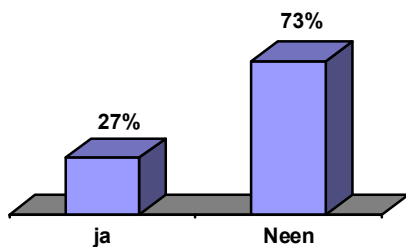
	<i>Aantal (%)</i>
Kennistest	11 (100%)
Case	11 (100%)
Arbeidsproef of work-sample	10 (91%)
Persoonlijkheidstest	10 (91%)
Gedraggericht interview	7 (64%)
Prestatietest	6 (55%)
Intelligentietest	5 (45%)
Rollenspel	5 (45%)
Situationele proeven	5 (45%)
Groepsdiscussie	4 (36%)
Andere	2 (18%)


Figuur 10 : Testen die ooit aan bod kwamen bij selectieprocedures



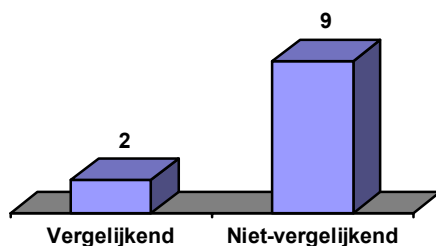
 De validiteit van selectietesten, assessments,... wordt soms in vraag gesteld.


Figuur 11 : Zijn in uw examenprogramma's assessment centers voorzien?



 Assessment centers worden vooral gebruikt voor hogere functies. Tijd en middelen zijn beperkend voor kleine besturen.

Figuur 12 : Zijn de georganiseerde examens vergelijkend of niet-vergelijkend?



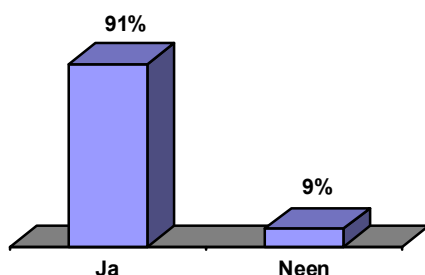
 Een opvallend gegeven is dat bij 9 van de 11 gemeenten de examens officieel (= zoals in het statuut vastgelegd) niet-vergelijkend zijn. De onderstaande tabel geeft een nuancering van deze cijfers (verwerking van een open vraag) waarbij men vaststelt dat de niet-vergelijkende examens vaak worden behandeld als vergelijkend. Een 'voordeel' van een officieel niet-vergelijkend examen

waarnaar regelmatig wordt verwezen is de flexibiliteit die dit alsnog toelaat (niet verplicht om de eerst gerangschikte te nemen). Deze flexibiliteit of manoeuvreerruimte laat evenwel geen willekeur toe, vermits de wet op de motivatie van de bestuurshandelingen het benoemend orgaan verplicht om titels en verdiensten te vergelijken.

Tabel 21 : Zijn de georganiseerde examens vergelijkend of niet-vergelijkend? (open vraag)

	<i>Aantal (%)</i>
Niet vergelijkend, maar wordt vergelijkend toegepast	3 (27,2%)
Niet vergelijkend, maar wordt vergelijkend toegepast in 90% van gevallen	3 (27,2%)
Politieke invloed speelt	2 (18,1%)
Keuze voor mensen die er reeds werken	2 (18,1%)
Afwijking >10% toegestaan	1 (9%)
Afwijking <5% toegestaan	2 (18,1%)
“Een ambtenaar moet neutraal zijn”	1 (9,1%)
“Suggestie: gemeenteraad uitsluiten. Alternatief: selectiebureaus en advies bindend; niet meer voor college of gemeenteraad”	1 (9,1%)
“Motivatieplicht is een goede zaak”	1 (9,1%)

Figuur 13 : Worden wervingreserves aangelegd?



II.3.3 DE EXAMENCOMMISSIES, HUN SAMENSTELLING EN DE BEOORDELING VAN DE EXAMENPROGRAMMA'S

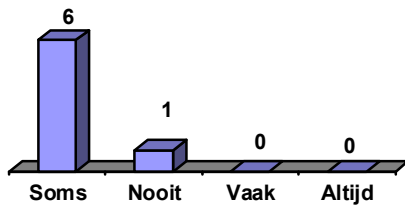
Tabel 22 : Elementen waaraan aandacht besteed wordt bij de samenstelling van een examencommissie (open vraag)

	<i>Aantal (%)</i>
Competentie/kennis/functie	7 (63,6%)
Ervaringsdeskundige als lid	5 (45,4%)
Paritair M/V	5 (45,4%)
Selectiedeskundige als lid	3 (27,2%)
Moeten werkende leden zijn	1 (9,1%)
Reputatie	1 (9,1%)
Beschikbaarheid	1 (9,1%)

Tabel 23 : Bestaat de examencommissie uit ...

	<i>Aantal (Ja %)</i>	<i>Aantal (Neen %)</i>
Enkel deskundigen extern aan het bestuur?	8 (73%)	3 (27%)
Een mix van externe deskundigen en interne medewerkers?	4 (36%)	7 (64%)

Figuur 14 : Wordt in de examencommissies een deskundige inzake personeelsselectie opgenomen? (open vraag)



⚠ Zes van de elf gemeenten geven aan soms een deskundige inzake personeelsselectie op te nemen in de examencommissies. Geen enkele gemeente zegt dit vaak of altijd te doen.

Tabel 24 : Interne medewerkers die in aanmerking komen voor een aanduiding in een examencommissie (open vraag)

	Aantal (%)
Geen	5 (45,4%)
Secretaris	2 (18,1%)
Diensthof	2 (18,1%)
Degenen vermeld in statuut	1 (9,1%)

Tabel 25 : Wie mag het examen als waarnemer bijwonen?

	Aantal (%)
Leden van het college	11 (100%)
Leden van de gemeenteraad	11 (100%)
Afgevaardigden van de representatieve vakorganisaties	11 (100%)
Secretaris/ontvanger	1 (9,1%)
Andere	0 (0%)

Tabel 26 : Wie beoordeelt een kandidaat wanneer intern een selectie wordt georganiseerd? (open vraag)

	Aantal (%)
Examencommissie	4 (36,3%)
Diensthof + diensthof personeel (+ schepen)	3 (27,2%)
Diensthof + diensthof personeel + secretaris	1 (9,1%)
Secretaris	1 (9,1%)
Diensthof	1 (9,1%)

Tabel 27 : Voor welke functies worden examen- en selectieprocedures uitbesteed? (open vraag)

	Aantal (%)
Nooit	6 (54,5%)
Niveau A	3 (27,2%)
Niveaus A,B,C	1 (9,1%)

ⓘ "Er zijn beperkingen mbt budget" (II).

Tabel 28 : Ervaringen met bureaus of instanties aan wie een examen- of selectieprocedure werd toevertrouwd (open vraag)

Organisatie	Ervaring
Ascento	Positief
Ascento	Minder positief
Jobpunt Vlaanderen	Goed (II)
GIP	Heel positief
A & S Solutions	Positief
CC Consult	Goed
Wivo	Goed
?	Goed

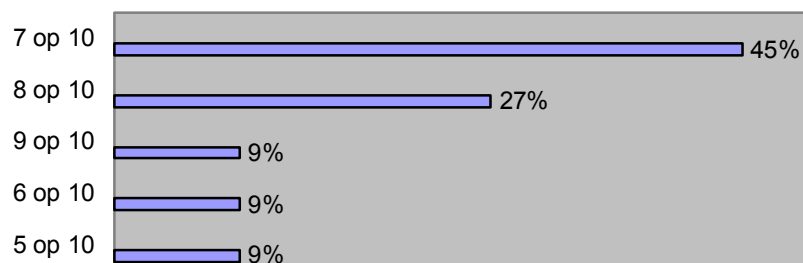
i Bij enkele organisaties wordt het gebrek aan specifieke kennis van het bestuur aangehaald als minder positief in het werken met externe bureaus.

Tabel 29 : Zelfbeoordeling van de samenstelling van de examenprogramma's

Gemiddelde score: 7 op 10

Individuele score (11gemeenten)	Aantal (%)
9 op 10	1 (9,1%)
8 op 10	3 (27,3%)
7 op 10	5 (45,4%)
6 op 10	1 (9,1%)
5 op 10	1 (9,1%)

Figuur 15 : Zelfbeoordeling van de samenstelling van de examenprogramma's



Tabel 30 : Beoordeling van de samenstelling van de examenprogramma's (open vraag)

	Aantal (%)
Te veel focus op kennis en minder op vaardigheden (competenties)	8 (72,7%)
Te stroef/te rigide (procedures,...)	5 (45,4%)
Niet meer up to date	4 (36,3%)
Er is een goed evenwicht tussen kennis en andere aspecten (naargelang jury)	2 (18,1%)
Open boek examen is een verbetering tov vroeger	2 (18,1%)
Conservatief college/bestuurders	2 (18,1%)
Een wijziging van de statuten zou veel inspanning vragen (één ontwerp?)	2 (18,1%)
Men zou meer de proefperiode moeten benutten	2 (18,1%)
Gemeentebesturen kunnen minder goed concurreren met privé	2 (18,1%)
Te zware examenprogramma's	1 (9,1%)
Te veel politieke bemoeienis	1 (9,1%)
Lagere niveaus: er zou ook een psycholoog bij mogen zijn	1 (9,1%)
Vergoeding voor juryleden kan hoger	1 (9,1%)

⚠ De vraag kan gesteld worden hoe men de selectieprocedure verder kan objectiveren. Een aantal mogelijkheden om een objectievere selectie te verkrijgen die naar voren kwamen uit de gesprekken: werken met selectiebureaus, vergelijkende examens organiseren, verplicht een deskundige inzake personeelsselectie opnemen, leden van commissies 'trainen' bv. in het gedragsgericht interview, de eindbeslissing overlaten aan de commissie en niet aan het college en/of de gemeenteraad, werken met uitgewerkte competentieprofielen zodat er een éénduidige taal ontstaat en objectief te scoren gedragscriteria, incorporeren van het schriftelijk examen als een vast onderdeel (het idee is dan dat schriftelijk objectiever is als mondeling). Concluderend kan worden gesteld dat nogal wat verwachtingen uitgaan naar meer flexibiliteit en meer competentiegerichte procedures.

II.4 VORMING – TRAINING – OPLEIDING

In dit deel wordt er gekeken naar:

- de uitbouw van de vormingsdienst
- de detectie van vormingsbehoeften, problemen bij het aanbieden van vorming aan arbeiders en deeltijds personeel, het persoonlijk ontwikkelplan, het registreren en evalueren van opleiding
- accenten voor de toekomst
- vorming en de functionele loopbaan.

II.4.1 DE UITBOUW VAN DE VORMINGSDIENST

Tabel 31 : Tijd voor de rol van vormingsverantwoordelijke

Voltijds: 0
Totaal aantal uren per week voor de rol van vormingsverantwoordelijke over alle gemeenten genomen: 31
Gemiddeld aantal uren per week dat gespendeerd wordt aan de rol van vormingsverantwoordelijke per gemeente: 2,8

i In België spenderen personeelsdiensten gemiddeld 10% van hun tijd aan het luik Vorming, Training en Opleiding (Bron: HR Metrix, SD Worx, 2002). Als we rekenen met een achtendertig-uren-week dan komen we voor de Meetjeslandse gemeenten op 7,4% van de tijd die gespendeerd wordt aan VTO.

Tabel 32 : Functioneert de vormingsdienst...

	<i>Aantal (%)</i>
Autonoom	0 (0%)
Als deel van een andere dienst (personeelsdienst)	11 (100%)

Tabel 33 : Bestaat er rond vorming...

	<i>Aantal (ja %)</i>	<i>Aantal (neen %)</i>
Een beleidsverklaring?	1 (9%)	10 (91%)
Een beleidsnota?	0 (0%)	11 (100%)
Een specifiek te volgen plan?	3 (27%)	8 (73%)
Een vormingsreglement	9 (82%)	2 (18%)

⚠ Hoewel vorming zowat al 10 jaar één van de krachtlijnen is voor een samenhangend personeelsbeleid, is dit thema blijkbaar nog niet tot het beleidsniveau gepromoveerd. De tabel leert ons dat tot op heden nauwelijks visie op dit terrein werd ontwikkeld. Wel zijn vormingsreglementen opgemaakt die het mogelijk maken deze aangelegenheid administratief te beheersen. Vorming is het 'noodzakelijk kwaad-carcan' nog niet volledig ontgroeid. Wel zijn er indicaties om met dit instrument voortaan oordeelkundiger en creatiever aan de slag te gaan.

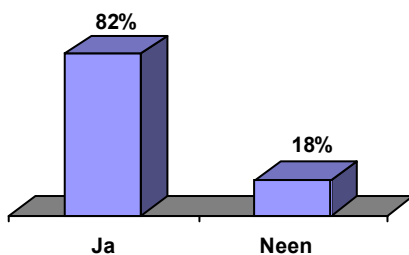
II.4.2 DE DETECTIE VAN VORMINGSBEHOEFTE, PROBLEMEN BIJ HET AANBIEDEN VAN VORMING AAN ARBEIDERS EN DEELTIJDS PERSONEEL, HET PERSOONLIJK ONTWIKKELPLAN, HET REGISTREREN EN EVALUEREN VAN OPLEIDING

Tabel 34 : Detectie van de vormingsbehoeften (open vraag)

	Aantal (%)
Vanuit vraag diensthoofd	11 (100%)
Vanuit vraag personeelslid	8 (72,7%)
Detectie via functioneringsgesprek	7 (63,6%)
Detectie via evaluatiegesprek	5 (45,4%)
Vormingsdienst geeft opleidingsinfo door	5 (45,4%)
Vanuit vraag personeelsdienst	3 (27,2%)
Aanvraagformulier	2 (18,1%)
Functionele loopbaan	2 (18,1%)
Vanuit college/bestuur	1 (9,1%)

⚠ Bemoedigend is alvast te constateren dat bepaalde actoren (diensthoofd, personeelslid) in het vormingsproces een prominente rol opeisen, al moet uit hoofde van het personeelslid erover worden gewaakt dat geen vormingstoerisme ontstaat.

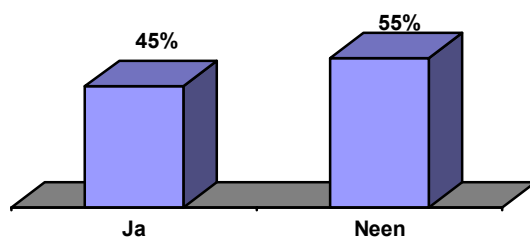
Figuur 16 : Gebeurt de vorming van deeltijds personeel hetzelfde als voor voltijds personeel?



Tabel 35 : Probleem om aan aantal uren vorming te komen voor arbeiders?

	Aantal (%)
Ja	5 (71,4%)
nee	2 (28,5 %)

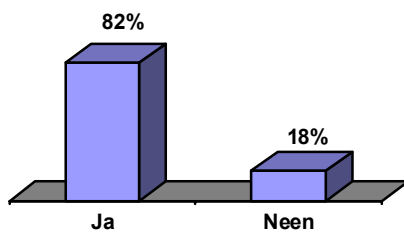
Figuur 17 : Hebben de personeelsleden een persoonlijk ontwikkelplan?



Tabel 36 : Waaraan is desgevallend een persoonlijk ontwikkelplan gekoppeld?

	<i>Aantal (%)</i>
Beoordeling	5 (45%)
Coaching	1 (9%)
Loopbaanplan	1 (9%)
Strategische doelstellingen	1 (9%)
Competentiemanagement	0 (0%)
Performance management	0 (0%)

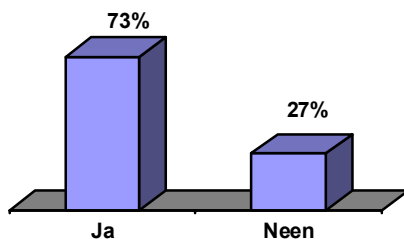
Figuur 18 : Beschikt men over een registratiesysteem voor de vorming?



Tabel 37 : Zaken die opgenomen worden in het registratiesysteem voor vorming (open vraag)

	<i>Aantal (%)</i>
Aantal uren (en hoeveel nog te volgen)	7 (63,6%)
Welke vorming	5 (45,4%)
Examen	2 (18,1%)
Data	1 (9,1%)
Beoordeling	1 (9,1%)

Figuur 19 : Worden gevolgde vormen geëvalueerd?



Tabel 38 : Evaluatieniveau van opleidingen (open vraag)

	<i>Aantal (%)</i>
Reactieniveau (wat vond men ervan)	5 (45,4%)
Leerniveau (kennisniveau/examen/leerdoelen)	5 (45,4%)
Gedragsniveau (verandering in gedrag)	/ (0%)
Organisatieniveau	/ (0%)
Functionele loopbaan (aantal uren en soort opleiding)	1 (9,1%)

⚠ Effectiviteitsmetingen voor opleidingen worden zelden ten volle benut.

II.4.3 ACCENTEN VOOR DE TOEKOMST

Tabel 39 : Specifieke accenten die men in de nabije toekomst t.a.v. de vormingsactiviteiten wil leggen (open vraag)

	<i>Aantal (%)</i>
Gemeenschappelijke vormingen organiseren (bv. groenopleiding)	4 (36,3%)
In-huis opleidingen (voor arbeiders)	2 (18,1%)
Van makelaars- naar beleidsmodel (=niet te bottom up)	2 (18,1%)
Vormingscultuur creëren of verbeteren	2 (18,1%)
Vorming gericht op interne processen (Management Team) bv. kwaliteitsbewaking, competentie management	1 (9,1%)
Optimaliseren evaluatie van opleiding	1 (9,1%)

II.4.4 VORMING EN DE FUNCTIONELE LOOPBAAN

Tabel 40 : Na bereiken van het vereiste uren aantal ...

	<i>Aantal (ja %)</i>	<i>Aantal (neen %)</i>
Neemt de vormingsdienst dan eventueel nog verder vormingsinitiatieven voor de betrokkenen?	9 (82%)	2 (18%)
Mag het personeel zelf nog vormingsvoorstellen formuleren?	10 (91%)	1 (9%)
Wordt die vorming nog toegestaan of geweigerd?	9 (82%)	2 (18%)
Worden bij akkoord op een zelfde wijze de voorziene gunsten en faciliteiten toegestaan?	10 (91%)	1 (9%)

Tabel 41 : Hoe men staat tegenover vorming die niet direct kadert binnen de functionele loopbaan (open vraag)

<i>Aantal (positief %)</i>	<i>Aantal (minder enthousiast %)</i>
6 (54,5%)	3 (27,2%)

Tabel 42 : Voorzieningen bij verplichte of niet-verplichte vorming

	<i>Bij verplichte vorming</i>	<i>Bij niet-verplichte vorming</i>
Dienstvrijstelling	11 (100%)	11 (100%)
Compensatie indien de vorming buiten de kantooruren valt	9 (ja) = 82%, 2 (neen) = 18%	3 (ja) = 27%, 8 (neen) = 73%
Verplaatsingstijd	7 (ja) = 64%, 4 (neen) = 36%	5 (ja) = 45%, 6 (neen) = 55%
Inschrijvingskosten	11 (ja) = 100%	8 (ja) = 73%, 3 (neen) = 27%
Kosten voor cursussen of verplichte documentatie	11 (ja) = 100%	8 (ja) = 73%, 3 (neen) = 27%
Verplaatsingskosten	11 (ja) = 100%	8 (ja) = 73%, 3 (neen) = 27%
Andere faciliteiten?	4 (ja) = 36%, 7 (neen) = 64%	3 (ja) = 27%, 8 (neen) = 73%

i In alle gemeenten worden de bovenvermelde tussenkomsten en faciliteiten op een zelfde wijze voor het statutair als het (gesubsidieerd) contractueel personeel toegepast.

II.5 DESKUNDIGHEID

In dit deel vindt men informatie over hoe de gemeenten omgaan met competenties:

- ervaring met systemen rond competentie management en de praktijk ervan
- het belang dat er aan gehecht wordt en de aandacht die eraan gegeven wordt
- de aan- of afwezigheid van bepaalde competenties
- de houding tov het delen van competenties over gemeenten heen en de praktische organisatie ervan.

II.5.1 ERVARING MET SYSTEMEN ROND COMPETENTIEMANAGEMENT EN DE PRAKTIJK ERVAN

Tabel 43 : Heeft men reeds ervaring met ...

	<i>Aantal (ja%)</i>	<i>Aantal (neen%)</i>
Competentiemanagement	3 (27%)	8 (73%)
Specifieke opleidingsplanning?	2 (18%)	9 (82%)
Coaching?	6 (55%)	5 (45%)

⚠ Coaching gebeurt weinig gestructureerd of systematisch (men kan zich ook de bijkomende vraag stellen in welke mate er een degelijk onthaal van nieuwe medewerkers bestaat).

ℹ Op het VKW-congres over de nieuwe 'grenzeloze generatie' stelde dhr. Meijers, doctor in de sociologie dat uit onderzoek bij jobstarters blijkt dat de meerderheid niet eens moet rekenen op een deftige introductie in het bedrijf waar men begint. "Ze mogen tevreden zijn met een rondje handen schudden", zegt Meijers, "en dat terwijl de nieuwe generatie net dat soort erkenning en aandacht meer dan nodig heeft".

Hij gelooft niet dat jongeren sneller een job zouden wisselen dan de vorige generatie als ze beter werden opgevangen en begeleid door de organisaties. Die begeleiding kan volgens Meijers het best gebeuren door oudere en ervaren werknemers, die als mentor kunnen optreden. (Bron: Jobat)

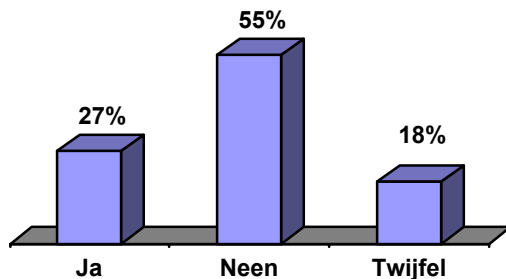
⚠ Er is slechts een beperkte ervaring met specifieke opleidingsplanning en competentie management.

ℹ Ongeveer één op vijf van de Vlaamse organisaties zegt vandaag al competentie management toe te passen. Men verwacht dat dit percentage nog zal toenemen, gezien de recente introductie van competentie management in Vlaanderen. (Bron: De Standaard)

ℹ Vooral in grote organisaties is competentie management al ingeburgerd. 36 % van de bedrijven met meer dan 200 werknemers past competentie management toe, tegenover 20 % van de organisaties met 10 tot 49 werknemers en 29 % van de organisaties met 50 tot 199 werknemers. (Bron: De Standaard)

ℹ Het toepassen van competentie management hangt samen met een hoge "HR-intensiteit". Organisaties die een intensief en sterk uitgebouwd human resources-beleid hebben op het vlak van selectie, opleiding, loopbaanbegeleiding, beloning, evaluaties enzovoort, doen ook vaker aan competentie management. (Bron: De Standaard)

Figuur 20 : Bestaat er een visie en/of een systeem omtrent het beoordelen, ontwikkelen en inzetten van competenties?



⚠ Er is een duidelijke behoefte aan meer kennis over competentie management (wat is dit, wat kunnen we er mee doen enz.) Uiteraard geldt dit niet enkel voor de personeelsdiensten, maar ook voor de beleidsmakers.

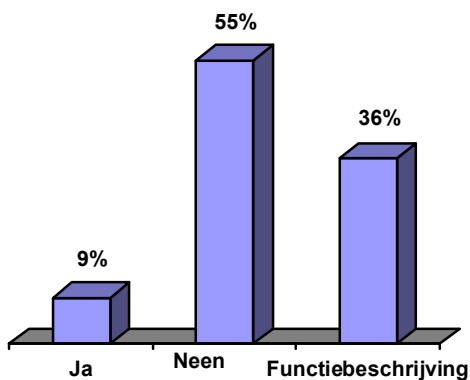
⚠ “Er ligt een basis aan systemen, maar men stuit soms op ‘andere systemen’ (regeltjes, beperkingen, weerstand,...). Een belangrijke stap om een aantal euvels op te lossen is er voor zorgen dat er een ‘progressief’ statuut wordt gehanteerd binnen de gemeente (maar het aanpassen van een statuut is niet zo eenvoudig; laatste stap in een stappenplan waarbij het begin het sensibiliseren van het beleid is)”.

Tabel 44 : Bestaat er een visie en/of systeem omtrent het beoordelen, ontwikkelen en inzetten van competenties? (open vraag)

	Aantal (%)
Volgens Kelchtermans	4 (36,3%)
Iemand die goed presteert verdient niet meer	2 (18,1%)
Doen het ‘op het gevoel’	1 (9,1%)
Evaluatie politiciers = burger, politieker betaalt prijs	1 (9,1%)
Strijd tegen statutaire benoeming	1 (9,1%)
Nadeel voor contractuelen is dat zij minder kunnen doorgroeien	1 (9,1%)
Systeem = vormingsreglement	1 (9,1%)
ICARUS gekoppeld aan DAEDALUS evaluatieprogramma	1 (9,1%)

ℹ Icarus is een gespecialiseerd softwareprogramma waarbij vorming geregistreerd en eventueel geëvalueerd kan worden; dit programma kan gekoppeld worden aan een programma voor personeelsbeoordeling (Daedalus)

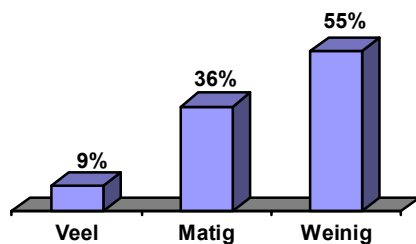
Figuur 21 : Werden in uw organisatie reeds competentieprofielen opgesteld?



i “Resultaten van testbureau werden afgeleverd in termen van competenties”.

II.5.2 HET BELANG DAT ER AAN GEHECHT WORDT EN DE AANDACHT DIE ERAAN GEGEVEN WORDT

Figuur 22 : Wordt in uw organisatie belang gehecht aan competenties?

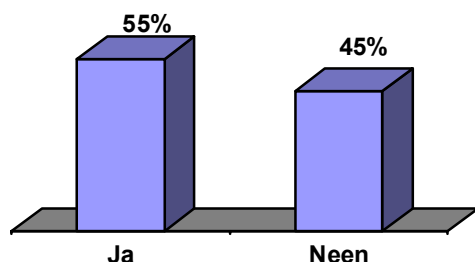


⚠ 91% van de gemeenten melden dat er in hun organisatie ofwel matig ofwel weinig belang gehecht wordt aan competenties.

Tabel 45 : Wordt in uw organisatie belang gehecht aan competenties? (open vraag)

	<i>Aantal (%)</i>
Gebeurt eerder toevallig/niet structureel	5 (45,4%)
Tijdens mondeling gedeelte	4 (36,3%)
Door extern bureau	2 (18,1%)
In psychotechnisch gedeelte	2 (18,1%)
Er wordt nadruk opgelegd bij de voorbereiding	2 (18,1%)

Figuur 23 : Krijgt de ontwikkeling van vaardigheden en attitudes concrete aandacht op de werkvloer?



Tabel 46 : Krijgt de ontwikkeling van vaardigheden en attitudes concrete aandacht op de werkvloer? (open vraag)

	Aantal (%)
Er bestaat geen goed systeem (om dit te meten)	6 (54,5%)
Bij functioneringsgesprekken of evaluatiegesprekken of proeftijd (I)	4 (36,4%)
Oude stempel	1 (9,1%)

II.5.3 DE AAN- OF AFWEZIGHEID VAN BEPAALDE COMPETENTIES

Tabel 47 : Competenties die heel sterk aanwezig zijn binnen de gemeente (open vraag)

	Aantal (%)
Duurzaamheidsambtenaar	1 (9,1%)
Technisch (informatica)	1 (9,1%)
Informatica: universitair	1 (9,1%)
Diensthoofd technische dienst: goede administratieve kennis	1 (9,1%)
Klantgerichtheid, plannen, organiseren, flexibiliteit	1 (9,1%)
Kinderopvang, bibliothecaris	1 (9,1%)
Ontvanger: kennis van sector + uitzonderlijke managementvaardigheden	1 (9,1%)
Eigen grafische dienst (affiche, etc.)	1 (9,1%)
Stedenbouw en ruimtelijke ordening	1 (9,1%)
Sportbeheer	1 (9,1%)

Tabel 48 : Deskundigheid die momenteel niet, maar wenselijk best aanwezig zou zijn (open vraag)

	Aantal (%)
Kwaliteitsbewaking IKZ	4 (36,3%)
Systeemverantwoordelijke informatica / ICT manager	4 (36,3%)
Juridisch adviseur / jurist	3 (27,2%)
Iemand die statuut door en door kent en die wijzigingen zeer snel kan doorvoeren	2 (18,1%)
Opleidingsdeskundige	2 (18,1%)

Dienst infrastructuur: technische kennis, bv. theatertechnicus of stadsarchitect	1 (9,1%)
Cultuurcoördinator (delen: 50% - 50%)	1 (9,1%)
Sportfunctionaris	1 (9,1%)
Mobiliteit: expertise (want zal in toekomst belangrijk zijn)	1 (9,1%)

Tabel 49 : Specifieke aangelegenheden waarvoor beroep gedaan wordt op externe deskundigheid (open vraag)

	<i>Aantal (%)</i>
ICT (informatica) (meestal CEVI)	7 (64,6%)
Doorlichting / audit / personeelsbehoefteplan	3 (27,2%)
Schaubroeck (wedden en lonen)	3 (27,2%)
Ontwerpen openbare werken / alle grote werken (grondwerken, architectuur)	3 (27,2%)
Jurist	2 (18,1%)
Drukkerij	1 (9,1%)
Kwaliteitsproject	1 (9,1%)
Preventie en veiligheid op het werk (SOLVA)	1 (9,1%)
Men gaat ten rade bij andere gemeenten	2 (18,1%)
Men gaat ten rade bij de provincie	1 (9,1%)
Men gaat ten rade bij Wivo	1 (9,1%)
Men gaat ten rade bij BDO	2 (18,1%)

II.5.4 DE HOUDING TOV HET DELEN VAN COMPETENTIES OVER GEMEENTEN HEEN EN DE PRAKTISCHE ORGANISATIE ERVAN

Tabel 50 : Hoe men staat tegenover de idee van het poolen van deskundigheid tussen de Meetjeslandse besturen (open vraag)

	<i>Aantal (%)</i>
Positief	8 (72,7%)
Gemeente is vragende partij	1 (9,1%)
Gemeente heeft er minder behoefte aan	1 (9,1%)
Meer competentie in de gemeente = uitstraling = visitekaartje	1 (9,1%)
Bv. iemand wordt ziek of valt wegens omstandigheden weg; iemand die vervangt voor een tijdje (met zelfde kennis) zou handig zijn	1 (9,1%)
Bekommernis dat grote gemeenten veel moeten geven en weinig terugkrijgen (bekommernis komt van kleine gemeenten)	4 (36,3%)
Bekommernis: workload van de persoon	3 (27,2%)
Bekommernis: wie gaat de persoon evalueren?	1 (9,1%)
Bekommernis: hoe gaat de administratie verlopen?	1 (9,1%)
Bekommernis: het mag de eigen organisatie niet te sterk beïnvloeden	1 (9,1%)
Bekommernis: als je lang moet wachten bv. op advies, dan kan je evengoed beroep doen op privé	1 (9,1%)
Oppassen voor het creëren van nieuwe structuren die te veel gaan verzelfstandigen bv. COMEET	1 (9,1%)

Tabel 51 : Hoe kan het delen van deskundigheid praktisch georganiseerd worden? (open vraag)

	<i>Aantal (%)</i>
Eventueel betalen / facturatie	5 (45,4%)
Centrale databank aanleggen van dossiers, competentieprofielen, documenten, systemen (dus: in kaart brengen wat er momenteel aanwezig is aan competenties)	4 (36,3%)
Halftijds + halftijds = 1VT = 1 aanwervingprocedure (door Streekplatform?)	4 (36,3%)
Voorstander van gemeenschappelijk naar provincie te gaan met de statuten (groot stramien van statuut gelijk maken)	3 (27,2%)
Er is reeds overleg tussen secretarissen, ontvangers, diensthoofden HRM, jeugd, bibliotheek, milieu, kinderopvang, sport, info-ambtenaren. Dit overleg moet behouden blijven (en uitbreiden bv. ook overleg organiseren voor andere functies: stedenbouwkundig, technisch overleg).	3 (27,2%)
Gentlemen's agreement (dus samenwerking niet te veel formaliseren)	2 (18,1%)
Doorgeven van vacatures tussen gemeenten stimuleert loopbaanperspectieven voor medewerker	2 (18,1%)
Uit evaluatievragen weet men wie iets goed kan; interesse is natuurlijk ook belangrijk	1 (9,1%)
ICT (informatica) : op provinciaal niveau zijn ze hier reeds mee bezig. Instappen door Meetjesland?	1 (9,1%)
Beperking kan zijn dat de provincie niet akkoord zou zijn en vakbond ook niet	1 (9,1%)
Combineren van verschillende eisen van besturen	1 (9,1%)
Idee van studiebezoeken bv. aan technische dienst van Oostkamp	1 (9,1%)
Goede verstandhouding/goede praktische afspraken bv. wie is werkgever	1 (9,1%)
Een peter of meter in een andere gemeente waarmee contact opgenomen kan worden	1 (9,1%)
Inlassen van een proefperiode (pilot)	1 (9,1%)
Positief voorbeeld: gezamenlijk organiseren van opleidingen (voordeel is dat de kostprijs daalt, dat er een keuze qua locatie mogelijk is, dat deelnemers gemakkelijker kennis kunnen delen met 'collega's' uit buurgemeenten en dat de 'angst voor opleiding' gereduceerd wordt)	3 (27,2%)
Positief voorbeeld: Knesselare en St-Laureins: jeugdconsulent; 2 werkgevers maar slechts 1 examenmoment	1 (9,1%)
Positief voorbeeld: medewerker wordt arbeidsongeschikt, parttime medewerkster Kaprijke springt in	1 (9,1%)
Drugpreventiewerken Aalter en Maldegem is ook voorbeeld van competentiedeling (kadert in jeugdbeleidsplan)	1 (9,1%)
Voorbeeld scholengemeenschappen: IT-coördinator die verdeeld wordt over de scholen. Elke gemeenteraad (3) moet zich er over uitspreken, wat geen evidentie is.	1 (9,1%)
Voorbeeld: sportfunctionaris: wordt gedetacheerd door provincie; Wachtebeke, Nevele, Provincie. Op piekmomenten worden ze echter overal opgeëist, wat het soms moeilijk maakt.	1 (9,1%)

III. SWOT – ANALYSE

De resultaten van de gesprekken werden gebundeld in een SWOT-analyse. SWOT staat voor Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats. Het is een hulpmiddel voor het in kaart brengen van de omgevingsvariabelen en de interne zwakke en sterke punten. De bedoeling van deze analyse is te helpen om de doelstellingen van het project te verfijnen.

Deze analyse is tegelijk een eerste interpretatie van de gegevens door Mevoc en WIVO. Alleen al het toewijzen aan één van de vier categorieën is een feitelijke boordeling van de situatie. Dit is niet altijd eenduidig op basis van de huidige gegevens. Wat voor de ene een sterkte was (vb. het samen organiseren van opleidingen), was voor de andere dan weer niet zo succesvol (zullen het niet meer doen wegens te tijdrovend). We hebben ervoor gekozen de grote lijnen te clusteren in onderstaande tabellen, de nodige nuanceringen worden uiteraard niet vergeten.

Wij vonden het dan ook belangrijk om deze gegevens toe te lichten aan de stuurgroep en deze samen mét de stuurgroep te vervolledigen. Het zal uiteindelijk de groep opportuniteiten zijn die de basis zullen vormen voor een concreet actieplan voor de gemeenten van het Meetjesland.

Sterktes: Wat zijn de sterke punten van ons HRM beleid? Waarom komen de medewerkers naar ons? Ze zijn richtinggevend en onderscheidend voor het lokale bestuur. Ze vormen de basis om als werkgever aantrekkelijk te zijn en te blijven, om op een positieve manier met veranderingen om te gaan.

Zwaktes: Wat hebben de andere werkgevers waar wij geen gebruik van kunnen maken? Hoe zit het met het beschikbare budget? Wat levert ons nadeel op en kan ervoor zorgen dat onze sterktes niet behouden kunnen blijven. Waar liggen onze verbeterpunten?

Opportuniteiten: Welke kansen worden ons geboden, wat zijn de interessante factoren waar de besturen nu mee geconfronteerd worden? Wat gebeurt er extern waarop we kunnen inspelen? Wat zijn nieuwe activiteiten, ontwikkelingen?

Bedreigingen: Welke van deze externe ontwikkelingen spelen in ons nadeel, staan nieuwe activiteiten en kansen in de weg? Wat zijn de externe factoren die ons verzwakken of die bedreigend kunnen zijn voor ons voortbestaan?

Tabel 52 : Vorming en opleiding: SWOT

Sterkte	Zwakte
<ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijk organiseren opleidingen positief ervaren (vb. via Streekplatform) • Koppeling aan evaluatie –en functioneringsgesprek • Registratiesysteem voor vorming (82%) (PISO, Excel, ICARUS, Word, persoonlijk dossier medewerker) • Open houding t.a.v. de niet-verplichte vorming 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschikbare infrastructuur • Ontbreken beleidsnota (100%) of vormingsplan (73 %) • Ontbreken inhoudelijke expertise personeelsdienst • Geen gestructureerde behoefte detectie • Opleiding vooral gekoppeld aan functionele loopbaan • Geen meting van de effectiviteit van opleiding, wel evaluatieformulier of examen kort na de opleiding • Te klein om opleiding te organiseren: dienst is onderbemand als iemand opleiding volgt • Vorming deeltijds personeel • Aanbod vorming arbeiders • Vormingstoerisme • Beschikbare tijd voor de rol van vormingsverantwoordelijke
Opportunititeit	Bedreiging
<ul style="list-style-type: none"> • E-learning • Meer samenwerking tussen gemeenten en OCMW's • Competentiedeling vormingsverantwoordelijke(n) • Begeleiding bij de opmaak van individuele opleidingsplannen • Verder uitbouwen van het gezamenlijk organiseren van opleidingen • Groter aandeel opleiding on-the-job via leerbezoeken, stages, ... vooral voor arbeiders (projectmodel van leren = combinatie werk én leren) • Registratiesysteem opleidingen standaardiseren zodat snel informatie kan uitgewisseld worden • Optimaliseren evaluatie van opleidingen • Introduceren van een strategisch vormingsbeleid: vorming op maat van het bestuur 	<ul style="list-style-type: none"> • Verschil budgetten tussen gemeenten onderling • Sommige schepenen hebben geen kennis van vorming • Aantal uren verplichte vorming vnl. voor deeltijdsen

Tabel 53 : Werving en selectie : SWOT

Sterkte	Zwakte
<ul style="list-style-type: none"> • Investering in betere lay-out, standaard lay-out voor een aantal gemeenten • Goede respons • Objectiviteit selectie van statutairen • Inbreng werkgroep HRM • Eigen beoordeling examenprogramma's = 7/10 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontbreken inhoudelijke expertise • Bezetting personeelsdienst • Kwaliteit advertenties (standaardisatie, lay-out) • Budgettaire beperkingen • Samenstelling examencommissie (27% heeft aandacht voor het opnemen van een deskundige inzake personeelsselectie, geen interne medewerkers) • Meten te veel kennis/te weinig op basis van competenties • Belang professionele selectie niet naar waarde geschat • Groot verschil tussen contractueel en statutair • Examen voor wie al jaren in een functie werkt • Evaluatie van proefperiode is onderbenut
Opportunititeit	Bedreiging
<ul style="list-style-type: none"> • E-recruitment (via eigen websites of site Streekplatform vacatures bekendmaken en/of laten solliciteren) • Meer samenwerking tussen gemeenten en OCMW's • Competitiedeling voor de functie van verantwoordelijke werving en selectie • Opleiding professionele werving en selectie voor leden van selectiecommissies • Lijst opstellen met gekwalificeerde juryleden waaruit de besturen kunnen putten • Gezamenlijke aanbesteding voor selectiebureau • Gezamenlijk adverteren met besturen ifv imago en betere prijs • Vacatures bekendmaken binnen andere gemeenten • Wervende taal en lay-out gebruiken in advertenties • Selectie op basis van competentieprofielen: verfijning en vernieuwing examenprogramma's • Standaardisatie statuten: streven naar 1 ontwerp met dezelfde aanwervings- en bevorderingsvoorwaarden voor dezelfde functies • Gezamenlijke organisatie selecties (of een deel ervan), gedeelde wervingsreserve, ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget (kostprijs advertentie is doorslaggevend) • Lokale autonomie – politieke belangen bij werving • Rigiditeit procedures en reglementen (verplichte items in advertentie, zware examenprocedures, lange procedures, ...) • Aantrekkingskracht statutaire betrekking lager, vooral voor hogere functies • Politieke invloed: niet-vergelijkend examen, bevoegde schepen rol bij interne procedures

Tabel 54 : Managen van deskundigheid, loopbaanbeleid en coaching: SWOT

Sterkte	Zwakte
<ul style="list-style-type: none"> • Vrijwel unanieme open houding t.a.v. competentiedeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Te weinig kennis/ervaring omtrent competentie management (73%) ook bij beleidsmakers • Nauwelijks systematische coaching • Nauwelijks ervaring met specifieke opleidingsplanning (18%) • Geen systeem omtrent beoordelen, inzetten van competenties (55%) + er wordt matig tot weinig belang aan gehecht (91%)
Opportunititeit	Bedreiging
<ul style="list-style-type: none"> • Meer samenwerking tussen gemeenten en OCMW's • Opleiding competentie management, ook voor (uitvoerende) mandatarissen • Gezamenlijk aankopen licentie software (bv. Icarus, Daedalus) • Inventariseren deskundigheid/kennis in de gemeenten en dit ook uitwisselen (kennismanagement) • Uitwisselen van goede cases, organiseren leerbezoeken tussen gemeenten onderling • Peterschap, coaching van medewerkers over de gemeenten heen • Centrale databank competentieprofielen • Eén systeem van competentiebeheer • Uitwerken van een competentiemodel als basis om het personeelsbeleid vorm te geven • Competentiedeling verder uitwerken via secretarissenoverleg 	<ul style="list-style-type: none"> • Loopbaanmogelijkheden nog steeds gekoppeld aan bepaald diploma en niet aan competenties • Vlakke organisatiestructuren • Doorgroeimogelijkheden contractuelen versus de onmogelijkheid van ontslag statutairen • Ontbreken beleidsplannen • Als systemen bestaan (vb. evaluatie) is de toepassing niet helemaal ok • Geen link tussen prestatie en loon, automatische verhoging weddenschaal • Logge procedure evaluatie • Ontwikkeling van vaardigheden en attitudes op de werkvloer geen aandacht (45%) • Als er wel expertise in huis is, is dit een full-time betrekking zodat delen moeilijk wordt • Formalisering samenwerkingsverbanden leidt tot verzelfstandiging (vb. COMEET)

IV. CONCLUSIES EN ADVIES VAN DE STUURGROEP

De bevraging van de Meetjeslandse gemeenten inzake personeels- en vormingsbeleid heeft een eerlijk antwoord opgeleverd.

Een antwoord waaruit blijkt dat er daadwerkelijk gezocht wordt naar methoden om de best mogelijke medewerkers aan te trekken en te houden.

Een antwoord dat ook veel verbeterpunten aangeeft, onzekerheden en verwachtingen.

Het antwoord op deze verwachtingen is noodzakelijkerwijs een traject.

Een groeipad om te komen tot een geïntegreerd en strategisch personeelsbeleid.

Daarbij moeten van bij aanvang twee principiële keuzen worden gemaakt:

De stap zetten van personeelsbeheer naar –beleid

Een aantal elementen uit dit rapport brengen ons tot de conclusie dat we op dit moment in de Meetjeslandse gemeenten vooral te maken hebben met personeelsbeheer (of administratie)

i.p.v. -beleid :

- slechts vijf gemeenten namen in hun beleidsnota iets op rond personeelsbeleid.
- negen gemeenten beschikken over een vormingsreglement, slechts drie over een vormingsplan, geen enkel bestuur over een beleidsnota.
- personeelsdiensten bestaan op een aantal uitzonderingen uit administratief personeel.
- weinig of geen kennis van competentie management of andere vormen van integrale aanpak.
-

In deze ligt voor de Meetjeslandse besturen een bijzondere opportuniteit in het ontwikkelen van een samenhangend en strategisch personeelsbeleid.

Enkel op die basis zal men erin slagen om, in een competitieve arbeidsmarkt, bekwame en gemotiveerde medewerkers aan te trekken en te behouden.

Van personeelsbeleid een beleidsprioriteit maken

Het is nodig om van personeelsbeleid een thema te maken. Als men ziet dat 37 % van de uitgaven naar personeel gaan en elk initiatief vanuit de gemeenten afhankelijk is van de competentie van de medewerkers, is dit evident.

Budget en tijd worden vaak als hinderpalen aangehaald om te komen tot verbeteringen inzake personeelsbeleid. Er is geen geld voor externe lay-out van advertenties, geen tijd voor vormingsplannen,

De oorzaak is evenwel onderliggend. Tijd en geld zijn slechts de uitdrukking van prioriteiten. Waar veel belang wordt aan gehecht, worden middelen en mensen voor vrijgemaakt.

Daarnaast moet het ook gezegd dat niet alle verbeteringen veel geld en tijd vragen. Uit het rapport blijkt duidelijk dat ook via kleine inspanningen zichtbare resultaten kunnen worden bereikt (samenwerking tussen gemeente en OCMW, wervende taal gebruiken in advertenties, uitwisselen van best practices, ...).

De werkgroep HRM Openbare Besturen Meetjesland is een vrij unieke ervaring in Vlaanderen en een belangrijke hefboom om stappen vooruit te zetten en te leren tussen gemeenten en OCMW's onderling.

Daarnaast heeft elk bestuur de opdracht om werk te maken van een strategisch personeelsbeleid en het 'human capital' de plaats te geven die het verdient.

De nieuwe gemeentelijke beleidsplannen (2007-2012) vormen een gedroomde gelegenheid om structureel basis te geven aan deze ambitie.

V. BIJLAGEN

V.1 UITTREKSELS M.B.T. PERSONEELS- OF VORMINGSBELEID UIT DE GEMEENTELIJKE BELEIDSPLANNEN (2000-2006) VAN AALTER, ASSENEDE, EEKLO, KAPRIJKE EN MALDEGEM

UITTREKSEL UIT HET BELEIDSPLAN VAN AALTER

'Personeel en dienstverlening':

Een modern personeelsbeleid, gesteund op motivatie, duidelijke taakafbakening, eigen verantwoordelijkheid, rapporteringen, feedback van de uitgevoerde taken, functioneringsgesprekken en evaluatie wordt nu reeds toegepast en zal in de toekomst een prioriteit blijven.

Het behalen van het ISO9002 certificaat was de bekroning van dit proces.

Elke inwoner heeft recht op een doeltreffende en klantvriendelijke dienstverlening. Deze zal optimaal georganiseerd worden: snel, doeltreffend en correct.

De werking van alle diensten zal blijvend ondersteund worden door een doorgedreven informatisering.

UITTREKSEL UIT HET BELEIDSPLAN VAN ASSENEDE

Steeds met de budgettaire en praktische haalbaarheid in het achterhoofd, wil dit bestuur maximaal ankers uitzetten voor een voorspoedige toekomst.

In deze toekomstige ontwikkeling worden een aantal prioriteiten vastgelegd:

1. een zuinig financieel beheer
2. een duurzame ontwikkeling van ons leefmilieu
3. mobiliteit
4. tewerkstelling
5. huisvesting

Deze krachtlijnen moeten samen met een globale visie, de richting aangeven voor een geïntegreerde aanpak.

'Administratie en beheer':

Onze doelstelling is een algemene verlaging van de werkingskosten met 20 %, maar ook van een optimalisatie van de dienstverlening met 20 %.

Daarna zal er verder gewerkt worden met de jaarlijkse stijging der uitgaven, krachtens de ministeriële richtlijn voor de administratie.

Er moet een algemene drempelverlaging komen van de dienstverlening aan de bevolking.

De toegankelijkheid moet verhoogd worden door het openstellen van het gemeentehuis met twee namiddagen per week.

Een interne reorganisatie moet er voor zorgen dat elke afdeling zowel voor- als namiddag bemand wordt.

Een externe audit zal elke dienst doorlichten ten einde een goede interne verhouding draaglast draagkracht te verzekeren.

Na overleg met de syndicale afgevaardigden zal het personeelsstatuut verder aangepast en bijgewerkt worden.

Er wordt een afsprakennota opgemaakt die de verhouding tussen enerzijds de administratie en anderzijds het schepencollege en de raadsleden verduidelijkt.

Een Gemeentelijk Administratief Centrum in de Kasteelstraat is een noodzakelijke optie voor een goed functioneren van de diensten.

Voldoende ruimte en een grote toegankelijkheid moet worden voorzien opdat de werking en de dienstverlening maximaal kan worden benut.

Naast de toegankelijkheid moet er eveneens voldoende aandacht worden besteed aan herkenbaarheid, efficiëntie en functionaliteit.

Niet alleen de fysieke toegankelijkheid moet verbeteren, maar ook de bereikbaarheid van de diensten via de nieuwe communicatiemiddelen.

Performantie, gebruiksvriendelijkheid en het aanreiken van toekomstgerichte oplossingen staan daarbij centraal.

Na 3 jaar wensen we een halfwegrapport op te maken om de vooropgestelde beleids-lijnen te toetsen aan de realisaties.

UITTREKSEL UIT HET BELEIDSPLAN VAN EEKLO

'Openheid van en inspraak in het beleid':

Goede werking van de stadsadministratie. Een consequent en actief personeelsbeleid wordt de basis voor het goed functioneren van onze stadsdiensten. Na de technische afwikkeling van het dossier "nieuw personeelsstatuut" moet de nieuwe stadsorganisatie geleidelijk en menselijk in de praktijk gebracht worden. "Klantvriendelijkheid" en "doorzichtigheid" vormen hierbij de sleutelwoorden. Dit vraagt een grote betrokkenheid van het voltallige schepencollege, waarbij elke schepen zijn stadsdiensten moet opvolgen en actief moet coachen. Daarnaast moeten de stadsmedewerkers via opleiding worden voorbereid op nieuwe of gewijzigde taken.

UITTREKSEL UIT HET BELEIDSPLAN VAN KAPRIJKE

Administratie en personeel:

- Het oprichten van een 'management-team' uit de stafmedewerkers van de diverse diensten en delegeren van bevoegdheden op basis van een afsprakennota.
- Aanpassen van de personeelsformatie aan de gewijzigde noden.
- Herzien van het personeelsstatuut met het oog op een dynamisch personeelsbeleid: flexibele arbeidstijden mits verzekeren permanentie van de dienstverlening; voortdurende evaluatie van het personeel waaraan gekoppeld beloning en sanctionering.
- Permanente bewaking van de integrale kwaliteitszorg inzake organisatie en dienstverlening.
- Organisatie van een beperkte administratieve dienstverlening te Lembeke.

UITTREKSEL UIT HET BELEIDSPLAN VAN MALDEGEM

'Personeel':

Thans zijn bij ons gemeentebestuur in dienst:

- 87 personen in statutair dienstverband, waarvan 14 deeltijds
- 14 personen in contractueel dienstverband, waarvan 13 deeltijds
- 101 personen als gesubsidieerde contractueel, waarvan 38 deeltijds

In het onderwijs zijn 34 personen tewerkgesteld:

- 12 in het basisonderwijs
- 15 in de gemeentelijke tekenacademie
- 7 in het JeugdMuziekAtelier.

In de komende legislatuur zal het administratief statuut aangepast worden aan de verschillende CAO's, te beginnen met de CAO 97-98 en de CAO 1999-2002.

Om het gemeentebestuur mogelijk te maken te zorgen voor een kwalitatief hoogstaand personeelsbeleid, zal het noodzakelijk zijn om onze personeelsformatie toekomstgericht en stelselmatig aan te passen aan de actuele noden, en indien nodig uit te breiden. Personeelsleden die het gemeentebestuur tijdens de komende legislatuur zullen verlaten wegens pensionering, ontslag e.a., ofwel hun prestaties in het kader van de wetgeving op de loopbaanonderbreking verminderen, zullen zo spoedig mogelijk en efficiënt vervangen worden, zodat de continue werking van de gemeentelijke diensten zo weinig mogelijk geremd wordt.

Ook zal onderzocht worden of het noodzakelijk is dat het gemeentebestuur in de toekomst zelf zoveel mogelijk taken moet uitvoeren, of als het daarentegen beter is om bepaalde taken uit te besteden. Wij denken hierbij aan onderhouds- en herstellingswerken aan de wegen en aan de gemeentegebouwen.

Ook zal nagegaan worden bij welke diensten de personeelsbezetting dient te worden aangepast aan de snelle opeenvolgende veranderingen.

Er zal ook gestreefd worden naar een optimale motivering van de personeelsleden. Dat kan door het creëren van doorgroeimogelijkheden, verloning, en uiteraard correcte toepassing van de collectieve arbeidsovereenkomsten van het overheidsbeleid.

'Opleiding en vorming':

Om het aanwezige talent onder de gemeentelijke ambtenaren de kans te geven zich verder te ontplooiën is opleiding noodzakelijk. Opleidingen en trainingen vormen de sleutel tot de

professionalisering van de dienstverlening, de opwaardering van de ambtenaren en de debureaucratisering van de bestaande structuren.

Om hierin succesvol te zijn moet het vormingsbeleid toekomst- en doelgericht zijn en dus aansluiten bij en voortbouwen op het personeelsbeleid en het totale organisatiebeleid. Een goede behoeftenoriëntatie is dus cruciaal voor een succesvol vormingsbeleid.

De vorming moet rechtstreeks gekoppeld zijn aan het beleid en aldus het beleid ondersteunen. Omgekeerd zal het beleid ook moeten voorzien in de hogere kost die opleidingen in de toekomst zullen gaan vormen.

Er zal inzake opleiding echter minder in termen van kosten, maar meer in termen van baten moeten gedacht worden. De werkelijke kost van opleidingen en vormingen wordt namelijk slecht duidelijk bij het ontbreken ervan.

Het vormingsaanbod zal zich oriënteren rond volgende peilers:

– Algemene kennis

(dit omvat b.v. administratief recht, overheidsfinanciën, ...)

– Functiegebonden kennis

(dit omvat b.v. overheidsopdrachten, ruimtelijke ordening, jeugdbeleid, Vlarem-cursus, specifieke opleidingen werkliedenpersoneel zoals sanitair, snoeitechnieken, ...)

– Taal- en administratieve vaardigheden

(dit omvat b.v. tekstverwerking, archiefbeheer en classificatie, ...)

– Schriftelijke en mondelinge communicatie

(dit omvat b.v. techniek van rapportering, omgaan met publiek, ...)

– Sociale vaardigheden & deontologie

(dit omvat b.v. vergadertechnieken, conflicthantering, ...)

– Functiegerichte vaardigheden

(dit omvat o.m. opleidingen in E-management, ITC en computerprogramma's nodig voor het uitvoeren van de functie, ...)

– Leidinggeven en management

(dit omvat b.v. training in functionerings- en evaluatiegesprekken, timemanagement, ...)

– Veiligheid en hygiëne

(dit omvat b.v. arbeidsveiligheid, productenkennis, het correct gebruiken van toestellen, ...)

Deze opleidingen zullen zowel extern als intern kunnen georganiseerd worden.

Aldus kan een degelijk en gefundeerd opleidings- en vormingsaanbod geboden worden aan alle personeelsleden.

Er is tevens een budget in de gemeentebegroting voorzien voor vorming voor gemeenteraadsleden.

V.2 LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1 : Opleidings- en/of bezoldigingsniveau van de personeelsverantwoordelijken	4
Tabel 2 : Medewerkers personeelsdienst in voltijdse equivalenten	4
Tabel 3 : Opleidings- en bezoldigingsniveau van de medewerkers van de personeelsdienst	5
Tabel 4 : Totaal personeelsbestand (per 1/1/2005)	5
Tabel 5 : Aantal betrekkingen naar statuut in VTE (bron: begrotingsdocument 2004)	5
Tabel 6 : Uitgaven voor personeel en vorming	6
Tabel 7 : Zaken die in de uitgaven voor vorming begrepen zijn	6
Tabel 8 : Wijze waarop de vacatures bekend worden gemaakt	8
Tabel 9 : Kanaal van bekendmaking (open vraag)	9
Tabel 10 : Medium vacature naargelang het opleidingsniveau van de functie (open vraag)	10
Tabel 11 : Gevallen waarbij geen bekendmaking wordt voorzien (open vraag)	10
Tabel 12 : Opmaak van personeelsadvertenties	10
Tabel 13 : Zaken die standaard worden opgenomen in de advertentie	11
Tabel 14 : Beperkingen mbt advertenties (open vraag)	12
Tabel 15 : Waar men zelf ruimte voor verbetering ziet (open vraag)	13
Tabel 16 : Inhoud selectie nieuwe personeelsleden naar graad	14
Tabel 17 : Inhoud selectie voor tijdelijken (open vraag)	14
Tabel 18 : Inhoud selectie voor gesubsidieerde contractuelen van onbepaalde duur (open vraag)	14
Tabel 19 : Inhoud selectie voor statutair personeel (open vraag)	15
Tabel 20 : Testen die ooit aan bod kwamen bij selectieprocedures	15
Tabel 21 : Zijn de georganiseerde examens vergelijkend of niet-vergelijkend? (open vraag)	17
Tabel 22 : Elementen waaraan aandacht besteed wordt bij de samenstelling van een examencommissie (open vraag)	17
Tabel 23 : Bestaat de examencommissie uit ...	17
Tabel 24 : Interne medewerkers die in aanmerking komen voor een aanduiding in een examencommissie (open vraag)	18
Tabel 25 : Wie mag het examen als waarnemer bijwonen?	18
Tabel 26 : Wie beoordeelt een kandidaat wanneer intern een selectie wordt georganiseerd? (open vraag)	18
Tabel 27 : Voor welke functies worden examen- en selectieprocedures uitbested? (open vraag)	18
Tabel 28 : Ervaringen met bureaus of instanties aan wie een examen- of selectieprocedure werd toevertrouwd (open vraag)	19
Tabel 29 : Zelfbeoordeling van de samenstelling van de examenprogramma's	19
Tabel 30 : Beoordeling van de samenstelling van de examenprogramma's (open vraag)	19
Tabel 31 : Tijd voor de rol van vormingsverantwoordelijke	21
Tabel 32 : Functioneert de vormingsdienst...	21
Tabel 33 : Bestaat er rond vorming...	21
Tabel 34 : Detectie van de vormingsbehoeften (open vraag)	22
Tabel 35 : Probleem om aan aantal uren vorming te komen voor arbeiders?	22
Tabel 36 : Waaraan is desgevallend een persoonlijk ontwikkelplan gekoppeld?	23
Tabel 37 : Zaken die opgenomen worden in het registratiesysteem voor vorming (open vraag)	23
Tabel 38 : Evaluatieniveau van opleidingen (open vraag)	23
Tabel 39 : Specifieke accenten die men in de nabije toekomst t.a.v. de vormingsactiviteiten wil leggen (open vraag)	24
Tabel 40 : Na bereiken van het vereiste uren aantal ...	24
Tabel 41 : Hoe men staat tegenover vorming die niet direct kadert binnen de functionele loopbaan (open vraag)	24
Tabel 42 : Voorzieningen bij verplichte of niet-verplichte vorming	24
Tabel 43 : Heeft men reeds ervaring met ...	25
Tabel 44 : Bestaat er een visie en/of systeem omtrent het beoordelen, ontwikkelen en inzetten van competenties? (open vraag)	26
Tabel 45 : Wordt in uw organisatie belang gehecht aan competenties? (open vraag)	27
Tabel 46 : Krijgt de ontwikkeling van vaardigheden en attitudes concrete aandacht op de werkvloer? (open vraag)	28
Tabel 47 : Competenties die heel sterk aanwezig zijn binnen de gemeente (open vraag)	28
Tabel 48 : Deskundigheid die momenteel niet, maar wenselijk best aanwezig zou zijn (open vraag)	28
Tabel 49 : Specifieke aangelegenheden waarvoor beroep gedaan wordt op externe deskundigheid (open vraag)	29
<i>Kwaliteitsvol bestuur vraagt kwaliteitsvol personeel(sbeleid)</i>	39

Tabel 50 : Hoe men staat tegenover de idee van het poolen van deskundigheid tussen de Meetjeslandse besturen (open vraag)	29
Tabel 51 : Hoe kan het delen van deskundigheid praktisch georganiseerd worden? (open vraag)	30
Tabel 52 : Vorming en opleiding: SWOT	32
Tabel 53 : Werving en selectie : SWOT	33
Tabel 54 : Managen van deskundigheid, loopbaanbeleid en coaching: SWOT	34

V.3 LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1 : Aantal betrekkingen naar statuut	6
Figuur 2 : Vormt personeelsbeleid een onderdeel van het gemeentelijk beleidsplan 2000-2006?	7
Figuur 3 : Wijze waarop de vacatures bekend worden gemaakt	8
Figuur 4 : Verloopt de bekendmaking op een zelfde wijze voor statutair, contractueel, interimair personeel?	9
Figuur 5 : Wordt de wijze van bekendmaking beïnvloed door de personeelscategorie (arbeiders/bedienden/opleidingsniveau) ?	10
Figuur 6 : Zaken die standaard worden opgenomen in de advertentie	11
Figuur 7 : Is er een standaardlay-out voor advertenties?	12
Figuur 8 : Verschilt de inhoud van een advertentie naargelang het gebruikte medium?	12
Figuur 9 : Ziet een advertentie er hetzelfde uit voor elke functie?	12
Figuur 10 : Testen die ooit aan bod kwamen bij selectieprocedures	16
Figuur 11 : Zijn in uw examenprogramma's assessment centers voorzien?	16
Figuur 12 : Zijn de georganiseerde examens vergelijkend of niet-vergelijkend?	16
Figuur 13 : Worden wervingreserves aangelegd?	17
Figuur 14 : Wordt in de examencommissies een deskundige inzake personeelsselectie opgenomen? (open vraag)	18
Figuur 15 : Zelfbeoordeling van de samenstelling van de examenprogramma's	19
Figuur 16 : Gebeurt de vorming van deeltijds personeel hetzelfde als voor voltijds personeel?	22
Figuur 17 : Hebben de personeelsleden een persoonlijk ontwikkelplan?	22
Figuur 18 : Beschikt men over een registratiesysteem voor de vorming?	23
Figuur 19 : Worden gevolgde vormingen geëvalueerd?	23
Figuur 20 : Bestaat er een visie en/of een systeem omtrent het beoordelen, ontwikkelen en inzetten van competenties?	26
Figuur 21 : Werden in uw organisatie reeds competentieprofielen opgesteld?	27
Figuur 22 : Wordt in uw organisatie belang gehecht aan competenties?	27
Figuur 23 : Krijgt de ontwikkeling van vaardigheden en attitudes concrete aandacht op de werkvloer?	28

V.4 LEDEN VAN DE STUURGROEP

Adelbrecht Haenebalcke	Diensthofid werving en loopbaan provinciebestuur Oost-Vlaanderen
Ann Anthierens	Consultant WIVO vzw
Bart Van Herck	Directeur Streekplatform Meetjesland vzw
Johan Van Hyfte	Diensthofid personeel stad Eeklo en voorzitter werkgroep HRM openbare besturen Meetjesland
Joris Beullens	Coördinator MEVOC vzw (Meetjeslandse vormings- en opleidingscentrum)
Luc Jolie	Gemeentesecretaris Aalter
Peter Neiryndck	Stafmedewerker VVSG (Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten)
Philemon Buydens	Vlaamse Administratie, diensthofid afdeling Binnenlandse Aangelegenheden provincie Oost-Vlaanderen
Philippe De Coninck	Burgemeester gemeente Assenede
Ronny Coopman	Bestuursdirecteur provinciebestuur Oost-Vlaanderen
Rony Hoebeke	Zaakvoerder D.E.N.K. bvba
Sonja Buysse	Diensthofid personeel gemeente Assenede