

TEAM-UP

HOE DE WERKORGANISATIE VAN JE DIENST OPTIMALISEREN?

Praktische gids voor leidinggevenden en hun teams om de *kritieke activiteiten* van de dienst te identificeren en te beheren



Dankwoord

Team-up kwam tot stand in samenwerking met een interdepartementale werkgroep:

- Najoua Alami, FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu
- Elise Beyst, FOD Kancelarij van de Eerste Minister
- Sophie Cardon, FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie
- Patrice Chalon, Kenniscentrum voor de Gezondheidszorg
- Ilse De Groote, Nationaal Geografisch Instituut
- Catherine Lombard, FOD Kancelarij van de Eerste Minister
- Tom Moors, FOD Binnenlandse Zaken
- Candice Morsaint, FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie
- Leentje Motte, Rijksinstituut voor de Sociale Verzekeringen der Zelfstandigen
- Lieve Nachtegael, FOD Justitie
- Christine Neefs, FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie
- Jo Philips, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg
- Sophie Simal, FOD Binnenlandse Zaken

Van harte dank aan alle leden van de werkgroep voor jullie kostbare input en in het bijzonder aan Jo, Lieve, Sophie C., Candice, Elise en Catherine die de methodologie in hun organisatie toepasten en op die manier extra feedback gaven.

Ook veel dank aan alle collega's van de DG Organisatie- en Personeelsontwikkeling (DG OPO), de Communicatiedienst en de Diensten van de Voorzitter van de FOD P&O die op hun beurt de kwaliteit van deze gids verhoogden door minutieus na te lezen.

Coördinatie en redactie

Sarah Stijnen, FOD Personeel en Organisatie

Lay-out

Carole Verbyst

Goed om weten

Omwille van de leesbaarheid moeten de termen leidinggevende, medewerker, collega, klant, ... gebruikt in deze handleiding als genderneutraal beschouwd worden.

Team-up is beschikbaar via Fedweb (www.fedweb.belgium.be).

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	5
Context	6
Doelstelling	6
Verloop	7
Actoren	10
Concepten	15
DEEL 1. DE OEFENING VOORBEREIDEN	19
Stap 1: De scope afbakenen en het verloop plannen	21
Stap 2: Het team inlichten	23
Stap 3: De teamoefening inhoudelijk voorbereiden	24
1. Een overzicht maken van de activiteiten van de dienst	24
2. Voor elke activiteit aangeven wie dit nu doet	28
3. Berekenen hoeveel personen op deze activiteit werken	29
Stap 4: Het scenario van de teamoefening voorbereiden	31
DEEL 2. DE KRITIEKE ACTIVITEITEN VAN DE DIENST IDENTIFICEREN	33
Stap 1: Een foto maken van de activiteiten van de dienst en wie waarop werkt	35
1. Het team valideert de lijst van de activiteiten van de dienst	35
2. Het team valideert wie momenteel wat doet	36
Stap 2: Risico's op onvoldoende kwaliteit en discontinuïteit opsporen	37
1. Voldoende spreiding?	38
2. Voldoende kennen, kunnen en willen?	38
3. Voldoende kennisbeheer (KM)?	39

4. Efficiëntie?	40
5. Infrastructuur/middelen?	40
6. Andere oorzaken?	40
Stap 3: De activiteiten prioriteren	41
1. Doen we de juiste dingen?	41
2. Wat met persoonlijke prioriteiten?.....	44
DEEL 3. DE GEWENSTE WERKORGANISATIE BEPALEN EN VOORBEREIDEN	47
Stap 1: Bepalen of er wijzigingen nodig zijn en welke	51
1. Keuzes maken op het niveau van de activiteiten	51
2. Eventueel een nieuwe taakverdeling vastleggen	52
Stap 2: Een actieplan opstellen	54
1. Acties formuleren (Wat en wie?)	54
2. Acties plannen (Wanneer?).....	58
DEEL 4. DE VERANDERINGEN INVOEREN	59
DEEL 5. DE OEFENING EVALUEREN	61
TOT SLOT	63
BIJLAGEN (www.fedweb.belgium.be)	65
Template Excel	66
Mogelijk scenario om met het team tot een actieplan te komen	66

INLEIDING

Context	6
Doelstelling	6
Verloop	7
Actoren	10
Concepten	15

CONTEXT

Nu er **steeds minder middelen** zijn, is het steeds meer puzzelen om het werk te organiseren. Als iemand met pensioen gaat of vertrekt naar een andere organisatie, wordt er niet noodzakelijk een nieuwe medewerker aangeworven om de taken over te nemen. Bovendien **evoluieren opdrachten** met de tijd en ook het overheidslandschap verandert voortdurend. Bevoegdheden worden overgeheveld naar andere bestuursniveaus (regionalisering) en binnen de federale overheid worden de organisaties regelmatig herschikt: diensten fusioneren, eenheden worden uit de ene organisatie getrokken en geïntegreerd in een andere, ...

Deze context is een uitdaging maar biedt ook niet te missen kansen voor een team. **Team-up** zorgt ervoor dat het team vooruit kijkt, de **werkorganisatie** van de dienst onder de loep neemt en de mogelijkheden die het heeft benut en uitbouwt. Hoe organiseren we ons, waar moeten we het misschien anders aanpakken, waarin investeren we en waarin niet, ... om de **kwaliteit** en de **continuïteit** van de dienstverlening te verzekeren? De leidinggevende heeft de opdrachten van de dienst steeds voor ogen en houdt tegelijkertijd rekening met de noden en talenten van de medewerkers. *Team-up* vat samen hoe je dit aanpakt.

DOELSTELLING

Deze gids wil de **operationele leidinggevenden** ondersteunen om op dienstniveau:

- het overzicht van de activiteiten en wie waarop werkt te bewaken,
- risico's voor discontinuïteit en onvoldoende kwaliteit op te sporen,
- prioriteiten te stellen,
- de gewenste werkorganisatie vast te leggen,
- een actieplan te maken om daartoe te komen.

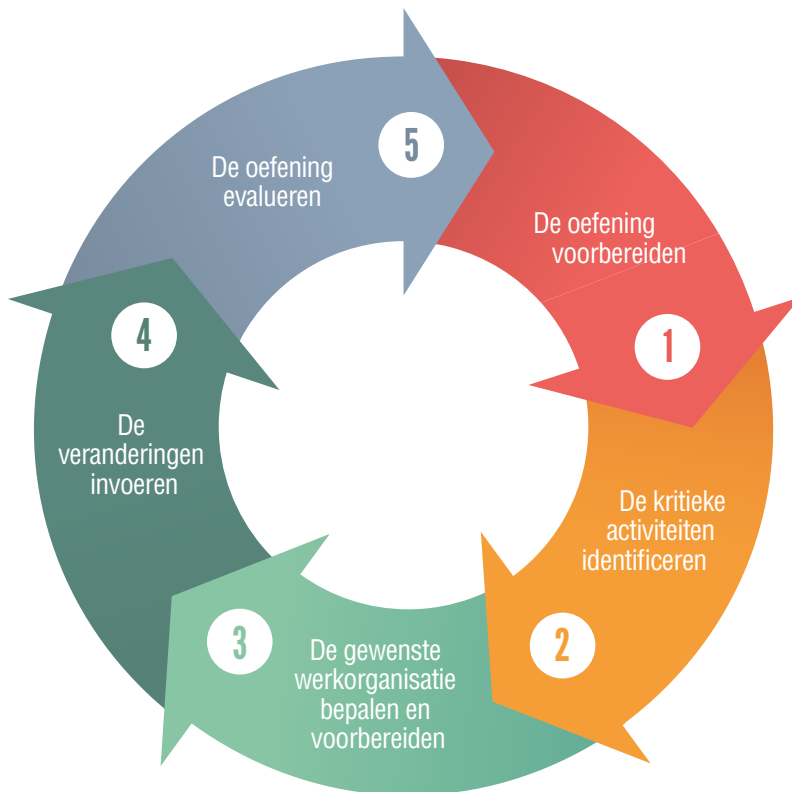
Team-up gaat uit van een **participatieve methode** die ervoor zorgt dat:

- de teamleden elkaar **beter leren kennen** en weten wie waarop werkt,
- er een **cultuur** ontstaat waarin het team nadenkt en afspraken maakt over de werkorganisatie en over waar het in de toekomst naar toe wil.

VERLOOP

Fasen

Deze oefening op dienstniveau bestaat uit **5 fasen**:



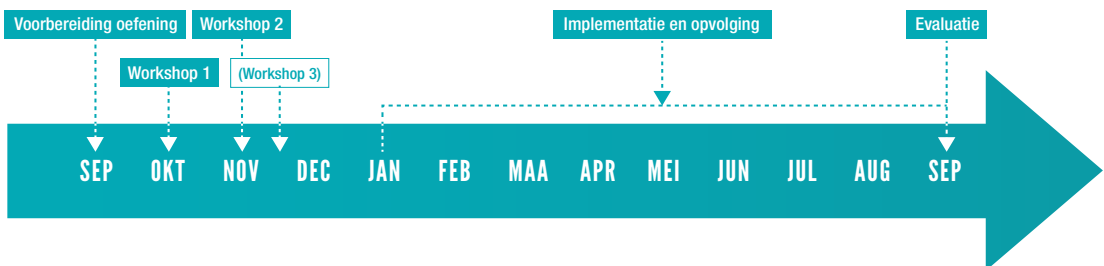
Deze fasen worden verder in detail beschreven. In principe zijn **ten minste 2 workshops van een halve dag** nodig om met het hele team tot een actieplan te komen. Hoeveel tijd er nodig is om de veranderingen in te voeren, hangt af van de acties in het actieplan.

Frequentie en timing

Het is aangewezen om deze oefening **jaarlijks of minimum tweejaarlijks** te herhalen, afhankelijk van de verandering in de dienst (middelen en opdrachten). Na een eerste keer heb je een basis gelegd en door de ervaring neemt de oefening jaar na jaar steeds minder tijd in beslag.

De oefening gebeurt bij voorkeur in het **najaar**, als de evaluatiegesprekken voor de deur staan en het team al nadenkt over de **teamplanning** voor het volgend jaar. Op die manier kan je de afgesproken acties gemakkelijk opnemen in de individuele planningsgesprekken (vanaf januari).

Voorbeeld van een tijdslijn:



Communicatie

Communicatie is heel belangrijk doorheen de oefening maar vooral in het begin (zie *Het team inlichten*, p. 23). Om de slaagkansen te verhogen denk je als leidinggevende het best op voorhand na over wie wat wanneer communiceert¹.



BELANGRIJK

Tijdens het traject voorzie je het best momenten waarop de **teamleden** de gelegenheid krijgen om terug te komen op de oefening of om **feedback** te geven over bepaalde stappen in het actieplan. Dit kan bv. op een teamvergadering.

8 ¹ Twee COMM Collections kunnen hiervoor inspireren:

- COMM Collection nr 12 [Het communicatieplan van een project opstellen](#),
- COMM Collection nr 29 [Communicatie bij verandering](#).

Initiatief

De oefening kan al dan niet een deel zijn van een groter project in de organisatie.

- In het ene geval neem je, als **leidinggevende, zelf het initiatief** voor de oefening en kan je de methodologie toepassen zonder rekening te houden met een groter project. Je neemt wel best op voorhand contact op met je Stafdienst P&O of personeelsdienst die je eventueel kan adviseren en informeren over P&O-projecten in je organisatie.
- In het andere geval wordt er in de organisatie een **projectleider** aangeduid met een **overkoepelende** rol en neemt hij contact op met jou en je collega-leidinggevenden (zie *Actoren*, p. 10).

ACTOREN

De rollen van de actoren die bij de oefening betrokken worden zijn nooit zwart-wit en kunnen variëren.

In principe kan je als leidinggevende zelf met deze tool aan de slag, maar het management en facilitatoren kunnen een sturende, sensibiliserende en begeleidende rol spelen die de slaagkansen van de oefening kunnen verhogen.

Jouw rol als operationele leidinggevende

Als leidinggevende ben je de **schakel tussen** de **medewerkers** en het **management**:

- je hebt een strategische invalshoek, maar staat tegelijk zeer dicht bij het team,
- je slaagt erin via een luisterend oor en een open geest de bekommernissen van het team en het management in de gewenste werkorganisatie en het actieplan te integreren.

Je bent de **belangrijkste actor** in deze oefening. Je hebt een trekkende rol en:

- neemt het initiatief (als het management dat niet expliciet doet),
- bereidt de oefening voor,
- zorgt ervoor dat het team het nut van de oefening inziet,
- zorgt ervoor dat het team **actief deelneemt** aan de oefening: dit verhoogt de slaagkansen, aangezien de oefening tot veranderingen zal leiden,
- zorgt voor een nieuwe werkorganisatie waar iedereen zich kan in vinden en een nuttig, haalbaar en valoriserend actieplan om daartoe te komen,
- zorgt voor **ondersteuning voor en verankering van de veranderingen** (bv. van gewoontes, werkverdeling, ...).

Voel je je op je gemak om deze oefening te begeleiden (faciliteren/animeren), dan kan je dit zelf doen. Als de samenwerking in het team minder vlot verloopt of je voelt je minder op je gemak met **groepsdynamica**, doe dan een beroep op een **facilitator** (zie *Rol van een facilitator*, p. 12). De teamdiscussie kan bovendien in sommige gevallen bij bepaalde teamleden emoties opwekken.

Schenk voldoende aandacht aan de **samenwerking met andere diensten/leidinggevenden**. Een dienst is namelijk geen eiland op zich: diensten hangen vaak van elkaar af. Soms dwingt de oefening tot dienstoverstijgende actie. Hoe beter je samenwerking met andere diensten, hoe gemakkelijker je oplossingen kan vinden die de diensten overstijgen.

De oefening is een gelegenheid om **het management te informeren** over de stand van zaken in de dienst en om te kijken of ze de pistes die het team voorstelt kan aanvaarden.

Rol van de medewerkers

Samen met de medewerkers bespreek je de prioriteiten, identificeer je de risico's op discontinuïteit en onvoldoende kwaliteit, leg je de gewenste werkorganisatie vast en stel je een actieplan op. **Samen** wil zeggen dat de medewerkers (onder jouw begeleiding):

- **even stilstaan** bij de werkorganisatie van het team en de impact ervan op de continuïteit en de kwaliteit van het werk,
- **opportuniteiten zoeken** en **voorstellen doen** om de continuïteit en kwaliteit in hun dienstverlening te verbeteren,
- een **consensus** vinden waar ze zich goed bij voelen en die hun **energie** geeft.

Zonder de medewerkers kan je geen enkele **gedragen verandering** doorvoeren. Het team speelt daarom een belangrijke rol bij het vastleggen van de gewenste werkorganisatie en het opstellen en het uitvoeren van het actieplan.

Rol van het management

De werkorganisatie optimaliseren is niet alleen een praktische maar ook een **strategische oefening**. Het gaat om het vermijden van risico's die een belangrijke impact hebben op de realisatie van de opdrachten van de organisatie. Het gaat om het eventueel herdenken van de werkorganisatie. Daarom:

- **geeft** het management de nodige **input over de richting** die de organisatie uitgaat:
 - de bestuursovereenkomst, het bestuursplan, het strategisch kader, ...
- **spoort** het management de diensten **aan** om deze oefening te doen:
 - elke dienst is een belangrijke schakel in het geheel om de strategische doelstellingen te behalen, dus alle diensten moeten aandacht hebben voor de werkorganisatie en zorgen voor continuïteit en voldoende kwaliteit.

- **ondersteunt** het management de oefening door:
 - **aanwezig** te zijn tijdens een workshop, een debriefing op een teamvergadering, ...
 - **open te staan voor** jouw suggesties en die van het team,
 - jouw keuzes te **valideren**,
 - **oplossingen** te zoeken/ondersteunen/valideren waarvoor je zelf niet bevoegd bent. Dit kan bv. gaan over een nodige rekrutering, een structurele samenwerking tussen diensten, een herziening van de informatiedoorstroming, een ondersteunende tool, een grondige verandering in de werkorganisatie, ...
- **vraagt** het management jou om over deze oefening te **rapporteren**.

Rol van een facilitator²

Als je je als leidinggevende niet op je gemak voelt om een groep te animeren of eventueel gevoelige aspecten van de werkorganisatie in je team te bespreken, is de begeleiding van de oefening door een externe facilitator geen overbodige luxe.

De minimale rol van de facilitator is het **begeleiden van de teamdiscussies** tijdens de oefening. Maar een facilitator kan ook verder gaan dan dat. Hij kan zowel een sensibiliserende, adviserende als ondersteunende rol opnemen in deze oefening. Hij kan:

- je **informer** over de bestaande aanpak, het nut en de voordelen van een dergelijke oefening, de valkuilen en de succesfactoren,
- je de oefening **helpen plannen** (namelijk afstemming met de evaluatiecyclus en eventuele andere projecten),
- je ondersteunen tijdens het **voorbereiden** van de oefening, het **faciliteren**, het **opvolgen** en het **evalueren**,
- aanwezig zijn tijdens overleg met het **management**.

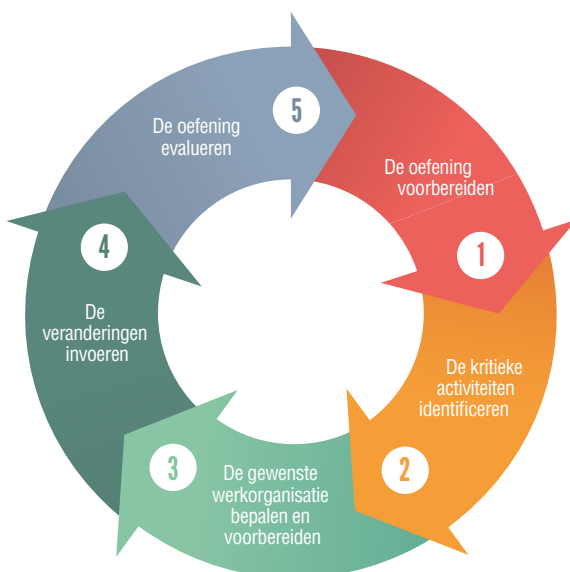
Aangezien deze persoon extern is aan de dienst, kan hij gemakkelijker zien wat (methodologisch of qua verloop, interactie) eventueel minder goed loopt en op het moment zelf bijsturen. Ook maakt zijn externe blik het mogelijk om soms naïeve, maar vaak pertinente vragen te stellen en bepaalde opportuniteiten te zien die het team misschien niet meer ziet.

Als de organisatie ervoor kiest om deze aanpak uit te rollen is de facilitator de ideale persoon om een **overkoepelende rol** op zich te nemen. Hij:

- bewaakt het overzicht van welke teams bezig zijn met dergelijke oefeningen,
- zorgt voor methodologische coherentie,
- legt linken tussen verschillende diensten,
- kijkt of er tendensen zijn die terugkomen bij verschillende diensten,
- kijkt of er acties gemeenschappelijk zijn,
- kijkt of er eventueel resources van bepaalde diensten kunnen worden ingezet om de continuïteit en kwaliteit in andere diensten te garanderen,
- ...

De facilitator is dan, als **projectleider**, de ideale gesprekspartner om met het management in dialoog te gaan om de beslissingen te nemen die je zelf niet op teamniveau kan nemen.

Wie op welk moment betrekken bij de oefening?



In principe bereid je de oefening alleen voor of laat je je bijstaan door een van je medewerkers. De **stappen 2 tot en met 5** doe je **met het team**.

.....

Een **facilitator** kan nuttig zijn bij verschillende stappen, afhankelijk van de situatie (noden van de leidinggevende, afhankelijkheid ten opzichte van andere diensten en projecten, mandaat gegeven door het management, ...).

In welke mate, wanneer en hoe het **management** erbij betrokken wordt, hangt af van verschillende elementen:

- van het feit of het **initiatief genomen** wordt door:
 - jou als leidinggevende (bottom-up) en je wel of geen behoefte hebt aan ondersteuning door het management,
 - het management (top-down) die bepaalde diensten verplicht deze oefening te doen en hierover rapportering verwacht. In het laatste geval verduidelijkt het management al van in het begin de verwachtingen en maakt het afspraken over de rapportering en validatie van bepaalde stappen. Er kan bv. input verwacht worden voor de bestuursovereenkomst, het personeelsplan, een hertekening van een organogram, ...
- van de **mate** waarin bepaalde activiteiten **kritiek³ zijn**.
 - Soms komt er niets uit de oefening dat echt hogerop gerapporteerd moet worden (wat niet wil zeggen dat de oefening minder interessant of mislukt is!).
 - Als integendeel een of meerdere activiteiten van de dienst echt kritiek blijken, dan is er vaak een interventie of validering van een voorgestelde oplossing door het management nodig.
- van het feit of er **dienstoverstijgend** gewerkt wordt of niet.
 - Als de oefening tussen meerdere diensten gebeurt, kan het management beslissingen nemen die je zelf niet kan nemen.

CONCEPTEN

In de methodologie die verder toegelicht wordt in deze gids, is er sprake van activiteiten en kritieke activiteiten. Activiteiten zijn bouwstenen voor de werkorganisatie in een team. *Kritieke activiteiten* identificeer je om de gewenste werkorganisatie te kunnen bepalen en een actieplan te kunnen opstellen.

Ook *discontinuïteit* en *onvoldoende kwaliteit* zijn sleutelbegrippen in deze methodologie.

Activiteit

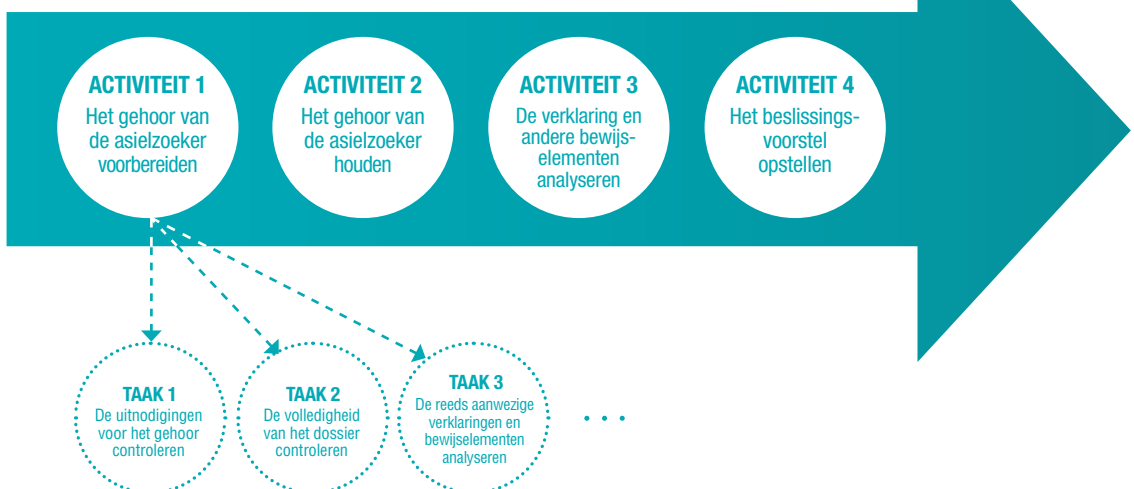
Een activiteit is het **niveau tussen een proces en een taak**. Een proces bestaat namelijk uit een opeenvolging van verschillende activiteiten. Een activiteit is een logische groep van taken.

Voorbeeld:

- **Proces:** Behandelen van een asielaanvraag
- **Activiteit:** Het gehoor van de asielzoeker voorbereiden
- **Taak:** De uitnodigingen voor het gehoor controleren

Schematisch ziet dit er zo uit:

Proces: behandelen van een asielaanvraag



Aangezien de **doelstelling** van de oefening is om het werk beter te organiseren en te anticiperen op problemen van onvoldoende kwaliteit en discontinuïteit, zijn de activiteiten van de dienst het vertrekpunt. Zo kom je op een **niveau onder dat van de processen**. Dat niveau heb je nodig als je de **werkorganisatie** onder de loep wil nemen. Je brengt dus de activiteiten in kaart omdat niet per se alle activiteiten van een proces door dezelfde persoon uitgevoerd worden.

Kritieke activiteit

Het woord 'kritiek', gedefinieerd door Van Dale⁴, betekent een zeker gevaar. Er zijn mogelijk kwalijke gevolgen.

Als je op teamniveau spreekt over kritieke activiteiten, stel je je vragen over de goede afloop van die activiteiten. Eigenlijk gaat het bij kritieke activiteiten over de **kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening**. Er is **actie nodig** om de goede afloop te garanderen.



BELANGRIJK

Een kritieke activiteit is een **prioritaire** activiteit met een of meerdere **risico's** op discontinuïteit en/of onvoldoende kwaliteit.



Deel 2 (zie p. 33) van deze gids gaat verder in op het mogelijk kritieke karakter van activiteiten. Per activiteit komen de **oorzaken** aan bod die de activiteit eventueel kritiek maken. De kwaliteit en/of continuïteit van een activiteit kan bv. in het gedrang komen als de nodige expertise (kennis en vaardigheden) niet aanwezig is. Naargelang de gevonden risico's, de prioriteiten en de beschikbare middelen bekijk je of je op teamniveau iets kan ondernemen om hier iets aan te doen en wat precies.

En wat met kritieke functies?

Het is beter te spreken over kritieke activiteiten dan over kritieke functies. Een functiebeschrijving kan namelijk één volledig proces omvatten, maar ook meerdere processen of stukken uit een proces.

In de federale cartografie (www.federalecartografie.be) wordt een functiebeschrijving opgesplitst in meerdere **resultaatgebieden**.

Bv. "Als dossierbeheerder: Complexe dossiers beheren"

Dit is een van de resultaatgebieden uit de functiebeschrijving van Attaché asielaanvragen (dossierbeheer). Functiecode: DBV002, klasse: A1.

Deze kunnen allemaal kritiek zijn, maar in de **meeste gevallen** is er **slechts een heel klein deel** van de functie die iemand uitoefent, **kritiek**. Daarom kijk je het best naar de concrete activiteiten die de functiehouder tot een goed einde moet brengen. Soms is het nodig om tot het taakniveau af te dalen, maar in de meeste gevallen niet.

Vanuit het standpunt van de medewerker is het ook beter om te spreken over kritieke activiteiten/taken en niet over kritieke functies. Elke medewerker heeft meerdere activiteiten/taken, maar slechts één functie. Als er dan een etiket geplakt wordt op de functie (namelijk "niet kritiek"), kan dit demotiverend werken. Want mensen koppelen vaak het woord "kritiek" aan "belangrijk", terwijl het eerder gaat om "**Moeten we actie ondernemen om een slechte afloop van de activiteit te vermijden?**". Medewerkers kunnen belangrijke activiteiten hebben zonder dat die daarom kritiek zijn.

⁴ Kritiek

Van Dale omschrijft dit bijvoeglijk naamwoord als volgt:

- Beslissend omtrent de afloop van een zaak of het lot van een persoon,
- syn. *ernstig, hachelijk, gevaarlijk: kritieke omstandigheden; een kritiek oogenblik; het staat er kritiek bij (of voor).*

En is het nu kritiek of kritisch?

Kritisch en *kritiek* hebben volgens Van Dale elk hun eigen gebruiksmogelijkheden:

1. In de betekenis 'beoordelend' en 'geneigd of bekwaam tot oordelen' is alleen *kritisch* juist. *Een kritische blik, een kritische geest...*
2. In de betekenis 'van beslissend belang omtrent de afloop van iets of iemand' gebruik je *kritiek*, met uitzondering van 'kritieke of kritische succesfactoren' waar de twee mogelijk zijn. *Kritieke omstandigheden.*

In deze context ga je dus op zoek naar **kritieke activiteiten, geen kritische**.

Discontinuïteit en onvoldoende kwaliteit

Discontinuïteit wil zeggen dat er een onderbreking is in de dienstverlening naar klanten toe. Het kan bv. gebeuren dat een medewerker (verwacht of onverwacht) afwezig is en het team niet in staat is om de klant te bedienen. In dat geval is er een discontinuïteit in de dienstverlening.

Ook de **kwaliteit** van de dienstverlening is belangrijk, de klant heeft er recht op. Het team bespreekt in deze oefening wanneer het de kwaliteit als voldoende beschouwt. Dat kan verschillen per activiteit.

In deze oefening gaat het team zowel op zoek naar **risico's** op discontinuïteit als op onvoldoende kwaliteit en bekijkt het wat het kan doen om zoveel mogelijk de continuïteit en kwaliteit in de dienstverlening te verzekeren.

DEEL 1: DE OEFENING VOORBEREIDEN

STAP 1 (p. 21)
De scope afbakenen
en het verloop plannen

STAP 2 (p. 23)
Het team inlichten

STAP 3 (p. 24)
De teamoefening
inhoudelijk voorbereiden

STAP 4 (p. 31)
Het scenario van
de teamoefening
vorbereiden



De stappen in *Deel 1* beschrijven de **voorbereiding van de teamoefening** om de werkorganisatie te optimaliseren. Dit is een noodzakelijke stap die je als **leidinggevende** doet om de oefening vlot te laten verlopen.



STAP 1: DE SCOPE AFBAKENEN EN HET VERLOOP PLANNEN

De oefening laat toe om het werk beter te organiseren en te anticiperen op problemen van discontinuïteit en onvoldoende kwaliteit. De scope (in dit geval: grootte van het team) afbakenen is belangrijk omdat je de werkorganisatie van die precieze groep mensen onder de loep neemt en wil verbeteren.

De oefening doe je idealiter met een **team van 8 à 15 personen**.

- Ben je leidinggevende van een grotere dienst, dan splits je die best op omwille van
 - de interactiemogelijkheden in de groep,
 - praktische redenen (agenda).Na de oefening(en) kan je de resultaten compileren in een groter overzicht en in een aparte plenaire sessie voorstellen aan de hele groep.
- Kleinere teams (of cellen) voeg je het best samen om de mogelijkheden tot taakverschuivingen tussen de teamleden onderling te vergroten.



BELANGRIJK

Alle teamleden nemen deel aan de oefening, ook de teamleden die vaak buitenshuis aan het werk zijn of in een ondersteunende functie werken.

Bepaalde processen zijn dienstoverstijgend georganiseerd. Soms kan een dienst bepaalde activiteiten niet tot een goed einde brengen omdat bv. de doorstroming vanuit een andere dienst niet vlot gebeurt. Als een dergelijk probleem gekend is, is een **dienstoverstijgende aanpak** noodzakelijk. Aangezien de scope in dat geval ruimer is dan je eigen team, ben je als leidinggevende afhankelijk van een andere dienst om de oefening tot een goed eind te brengen en zoek je het best een **sponsor** die de oefening kan ondersteunen. Je bereidt de oefening met je **collega-leidinggevende** voor en laat je eventueel ondersteunen door een **facilitator**.

.....

Volgende **vragen** zijn belangrijk om het verloop te plannen:

- Wie betrek je wanneer bij de oefening?
- Wanneer plan je de workshops in?
- Laat je je begeleiden door een interne of externe facilitator of doe je dat als leidinggevende zelf?
- Werk je dienstoverstijgend?
- Is er een groter project op DG- of organisatieniveau waarin een consoliderende fase voorzien is?
- Wanneer rapporteer je aan het management?
- ...



STAP 2: HET TEAM INLICHTEN

Breng **alle teamleden** (en naargelang de scope andere teams/betrokkenen) van deze oefening op de hoogte.

Je kondigt bv. op een teamvergadering aan dat je een oefening wil doen rond de werkorganisatie. Je:

- legt de **scope** en het **doel** van de oefening uit,
- licht ook toe, om misverstanden te vermijden, wat de scope en het doel van de oefening niet zijn,
- focust op de **voordelen** die de oefening voor het team zal hebben,
- licht het **verloop** van de oefening toe,
- zegt dat je ter **voorbereiding** zelf een eerste overzicht van de activiteiten zal maken.

Vraag wat het team ervan denkt en of er eventuele aandachtspunten zijn.

Spreek af:

- welke input je eventueel nodig hebt van het team om een eerste overzicht van de activiteiten te maken, onder welke vorm en tegen wanneer,
- wanneer het team samenkomt om de oefening te doen. Je legt het best al drie data vast, namelijk voor de eerste, de tweede en eventueel de derde workshop. Slaag je er uiteindelijk in om de oefening in twee workshops af te ronden, dan kan je op dat moment de derde datum annuleren.



STAP 3: DE TEAMOEFENING INHOUDELIJK VOORBEREIDEN

Als **leidinggevende** bereid je de oefening in principe inhoudelijk alleen voor. Als je onvoldoende zicht hebt op wie zich in het team juist met wat bezig houdt, kan je input vragen aan de teamleden.

Als inhoudelijke voorbereiding:

1. maak je een overzicht van de (huidige en toekomstige) activiteiten van de dienst,
2. geef je voor elke activiteit aan wie dit nu doet,
3. tel je hoeveel personen op deze activiteit werken.

Op die manier kom je tot een **eerste overzicht van de activiteiten van de dienst en wie waarop werkt**.

1. Een overzicht maken van de activiteiten van de dienst

Naast de kennis die je van de dienst hebt en de input die je eventueel krijgt van de teamleden, kan de volgende informatie een nuttige **input** zijn om deze lijst te maken:

- Bestuursovereenkomst/bestuursplan/managementplan: strategische en operationele doelstellingen
- Producten- en dienstencatalogus
- Evaluatiecycli: teamprestatiedoelstellingen, prestatiedoelstellingen per persoon en eventueel resultaatgebieden functiebeschrijving
- Procesanalyses
- Werklastmetingen
- Klantentevredenheidsmetingen
- Stakeholdersoverleg
- Selectielijsten voor archivering
- ...

Door de info te structureren en te harmoniseren kom je tot een **(eerste) overzicht van de activiteiten van de dienst**. Dit overzicht bevat:

- de **recurrente activiteiten** van de dienst,
- de **projecten** die niet onder de recurrente activiteiten vallen,
- **ook toekomstige** (nieuwe) recurrente activiteiten of projecten, als die al gekend zijn.



TIPS EN TRICKS

Excel

Gebruik een tool als Excel om alles te noteren en een visueel sterk overzicht te krijgen. Een **Excel-template** vind je als bijlage bij de publicatie *Team-up* op Fedweb⁵.

Voorbeeld:

1	Asielaanvragen behandelen
1.1	Het gehoor van de asielzoeker voorbereiden
1.1.1	De uitnodigingen voor het gehoor controleren

Formulering

Omschrijf de activiteiten met een **werkwoord en een lijdend voorwerp**. Zo kijken de teamleden naar **wat moet gedaan worden** en niet naar wat moet gekend zijn (kennis bv. over bepaalde wetgeving of over het gebruik van een bepaalde tool, ...).

Schrijf bv. "Opvolgen van de uitgaven" en niet "Navision" (een boekhoudkundige tool).

De verwachte kennis rond de tool Navision zal afhangen van wat je ermee moet doen. In dit geval gaat het om het opvolgen van uitgaven. De medewerker moet de tool kunnen consulteren, maar zelf bv. geen uitgaven kunnen ingeven.

Structuur

Breng een hiërarchie aan in de lijst van activiteiten. Werken met bv. cijfers en/of letters laat toe om een zekere structuur te behouden in de activiteiten.

Bv. 1. Beheren van het budget; 1.1. Opvolgen van de uitgaven.

⁵ www.fedweb.belgium.be > Publicaties > Team-up



Naargelang het niveau in de hiërarchie verandert het werkwoord van vrij algemeen naar meer specifiek.

*Bv. 1. **Beheren** van het budget; 1.1. **Opvolgen** van de uitgaven.*

Op het eerste niveau in de activiteitenlijst zit je eigenlijk vaak zonder het goed te beseffen op het niveau van de processen⁶. Het onderscheid tussen een proces en een activiteit is niet altijd even duidelijk. Maak je er zeker niet druk om. Door de processen op te splitsen, kom je op het niveau van de activiteiten.

De activiteiten in een “platte lijst” opsommen en die dan verder structureren, heeft dan weer het voordeel om geen activiteiten te vergeten die misschien niet gekoppeld zijn aan de basisprocessen.

Niveau van detail

Splits de activiteiten op in taken **in functie van wie wat doet in het team**. Zorg dat het voor elke lijn in de Excel duidelijk is wie dit doet. **Als bepaalde personen slechts een deel van de activiteit doen, splits dan de activiteit verder op.**

In sommige gevallen kan het nuttig zijn om iets meer in detail te gaan, vaak tot op taakniveau, bv. :

- bij administratieve ondersteunende diensten, omdat de werkverdeling tussen de collega's vaak op taakniveau gebeurt,
- in het geval van vertrek van één of meerdere medewerkers, om op die manier al een goed zicht te krijgen op de eventueel te organiseren kennisoverdracht,
- als je nieuw bent als leidinggevende en je meer zicht wil krijgen op wat de medewerkers precies doen.

Probeer het **overzicht** (macro) te behouden en niet tot in het laatste detail te gaan. Dan wordt de tabel onwerkbaar. Als blijkt dat je later in de oefening toch meer details nodig hebt, kan je de tabel op dat moment nog aanvullen.



Kleur

Zet de **toekomstige (nieuwe) activiteiten** of projecten in een bepaalde kleur om ze van de rest te onderscheiden. Deze activiteiten wijs je in *Deel 3* (zie p. 47) toe aan één of meerdere medewerkers.

Linken

Maak indien mogelijk per activiteit een link met de **strategische en operationele doelstellingen** van de organisatie. Dit kan door een extra kolom toe te voegen in de Excel (link strategie, bestuursovereenkomst, bestuursplan). Het kan een voordeel zijn om de activiteiten zo te organiseren dat ze overeen komen met de structuur van de bestuursovereenkomst of het bestuursplan van de organisatie. Op die manier vindt het management zich gemakkelijk terug in een eventuele rapportage.

Maak een **link met wat leeft** in de organisatie. Doet de organisatie bv. volop aan werkmeting of aan procesanalyse, probeer hier dan een link te maken.

2. Voor elke activiteit aangeven wie dit nu doet

Zet een "1" in de Excel bij elke **persoon** die deze activiteit **doet**.
Fictief voorbeeld:

		Marie L.	Leo C.	Fabien B.	Philippe S.	Anne B.	Mathilde D.	Sofie M.	Serge O.
1	Asielaanvragen behandelen	1	1	1	1	1	1	1	
1.1	Het gehoor van de asielzoeker voorbereiden	1	1	1	1	1	1		
1.1.1	De uitnodigingen voor het gehoor controleren	1				1			



BELANGRIJK

- "Wie dit nu doet" wil zeggen wie de activiteit in zijn takenpakket heeft, **van wie verwacht wordt dat dit gedaan wordt**. Dat betekent niet dat de persoon er per se elke dag mee bezig is. Het kan gaan om een activiteit die zich maar één keer per jaar voordoet of een activiteit die wekelijks of dagelijks gebeurt, ... Het gaat erom dat **er afspraken zijn dat die persoon dat doet**.

Voor iemand die eens, omdat hij toevallig op dat moment aanwezig is, een handje helpt met een collega, zet je geen 1 in de tabel. De activiteit in kwestie behoort in dat geval "officieel" niet tot zijn takenpakket.

- Je onderzoekt in deze stap **niet wie de activiteit zou kunnen/willen doen!** Die vraag kan aan bod komen in het vervolg van de oefening, bij het bepalen van de gewenste werkorganisatie (zie *Eventueel een nieuwe taakverdeling vastleggen*, p. 52), namelijk als er nood zou zijn aan een taakverschuiving of -herverdeling.



TIPS EN TRICKS

- Als er een activiteit is die teamleden **slechts voor een deel doen**, splits deze activiteit **dan verder op**. Een **"1" in de Excel-tabel** betekent dat de persoon de activiteit in kwestie **uitvoert van A-Z**.
- **Toekomstige activiteiten** die nog niet gestart zijn en waarvoor nog niemand aangeduid werd, **laat** je het best **open**. Zo kan elk teamlid tijdens de teamoefening zelf zijn eventuele interesse voor een specifieke toekomstige activiteit tonen.
- Sommige teams willen graag de occasionele, maar wel afgesproken, back-up persoon visueel onderscheiden van de persoon die de activiteit dagelijks op zich neemt, bv. door cursief te gebruiken. In de meeste gevallen is het het best om dat niet te doen omwille van de leesbaarheid en om niet te verdrinken in de details. Het is vaak efficiënter om de aandachtspunten (bv. dat het gaat om een back-up met weinig routine) in een kolom "commentaar" toe te voegen en de back-up gewoon aan te duiden met een 1.

3. Optellen hoeveel personen op elke activiteit werken

Excel kan automatisch optellen hoeveel personen er op een activiteit werken door de som te maken van alle personen die een "1" hebben staan bij de activiteit in kwestie. Op die manier ontstaat er een **overzicht van wie wat doet** en springen zowel de activiteiten waarop meerdere teamleden werken (**grote spreiding**) als activiteiten waarop slechts één teamlid werkt (**kleine spreiding**) in het oog.

Fictief voorbeeld:

		Marie L.	Leo C.	Fabien B.	Philippe S.	Anne B.	Mathilde D.	Sophie M.	Serge O.	Totaal personen
1	Asielaanvragen behandelen	1	1	1	1	1	1	1		7
1.1	Het gehoor van de asielzoeker voorbereiden	1	1	1	1	1	1			6
1.1.1	De uitnodigingen voor het gehoor controleren	1				1				2



STAP 4: HET SCENARIO VAN DE TEAMOEFENING VOORBEREIDEN

Niet alleen een inhoudelijke voorbereiding is belangrijk. Denk ook na over **hoe** je de **teamoefening opbouwt**. De volgende vragen kunnen je hierbij helpen.

- Hoeveel tijd voorzie je met het team om de oefening te doen?
- Communiceer je je eerste overzicht van de activiteiten op voorhand, zodat de teamleden het al eens kunnen bekijken, of niet?
- Zijn er bepaalde activiteiten waarover je meer informatie wil of waarvan je wil horen wat je medewerkers erover te zeggen hebben?
- Hoe zorg je ervoor dat elk teamlid aan bod komt?
- Hoe werk je participatie, interactie en engagement in de hand?
- Voer je een gewoon gesprek of werk je met post-its, flipchart, ...?
- Hoe kom je tot beslissingen?
- ...

Op Fedweb⁷ vind je een **mogelijk scenario** als bijlage bij de publicatie *Team-up*.



TIPS EN TRICKS

Bij **teams die goed en transparant samenwerken** en die in het verleden eventueel al een **dergelijke oefening gedaan hebben** die goed verlopen is, kan je het eerste overzicht van de activiteiten van de dienst en wie waarop werkt al **op voorhand elektronisch delen**. Dat kan tijd doen winnen in de groepsoefening. Uiteraard is het in dat geval noodzakelijk dat je het team al mondeling duidelijk inlicht over het waarom en het verloop van de oefening. Zo is het kader duidelijk en kan iedereen al eens nadenken of er in het overzicht dat je gemaakt hebt misschien lacunes of onjuistheden zijn. Stel duidelijk dat het gaat om een werkdocument, dat ter discussie voorligt op een volgende vergadering.

In andere gevallen is het het best dat je de voorbereiding mondeling toelicht de dag van de oefening en dat je vooraf geen elektronische versies ter beschikking stelt.

⁷ www.fedweb.belgium.be > Publicaties > Team-up

DEEL 2: DE KRITIEKE ACTIVITEITEN VAN DE DIENST IDENTIFICEREN



.....

STAP 1 (p. 35)

Een foto maken van de activiteiten van de dienst en wie waarop werkt

STAP 2 (p. 37)

Risico's op onvoldoende kwaliteit en discontinuïteit opsporen

.....

STAP 3 (p. 41)

De activiteiten prioriteren

De stappen in *Deel 2* beschrijven **hoe het team de kritieke activiteiten** van de dienst kan **identificeren**. Het team bespreekt jouw voorbereiding, namelijk het eerste overzicht van de activiteiten van de dienst en wie waarop werkt, herwerkt het en bouwt hierop verder.

Het **scenario**⁸ kan inspiratie bieden om deze stappen in team te doorlopen.



STAP 1: EEN FOTO MAKEN VAN DE ACTIVITEITEN VAN DE DIENST EN WIE WAAROP WERKT

In deze stap **verfijnt en corrigeert het team** jouw **voorbereiding**. Het team komt op deze manier tot een gevalideerde foto van de activiteiten van de dienst en van wie op welke activiteit werkt (wie wat doet).

Het team onderzoekt in deze stap **niet wie op welke activiteit zou kunnen/willen werken** (niet wie wat zou kunnen/willen doen) in de toekomst. Dat gebeurt tijdens het vastleggen van de gewenste werkorganisatie, na de risicoanalyse (zie *Eventueel een nieuwe taakverdeling vastleggen*, p. 52).

1. Het team valideert de lijst van de activiteiten van de dienst

Stel de activiteitenlijst voor aan het team en vertel hoe deze is opgemaakt (zie *De teamoefening inhoudelijk voorbereiden*, p. 24): de Excel-template, de gebruikte input, de formulering van de activiteiten, de structuur, het niveau van detail, de kleuren en de linken.

Het hele team geeft feedback op de lijst en op die manier wordt de **lijst verfijnd, gecorrigeerd en uiteindelijk gevalideerd**:

- Zijn alle recurrente activiteiten opgelijst?
- Zijn ook de projecten die niet onder de recurrente activiteiten vallen opgenomen?
- Zijn ook de toekomstige (nieuwe) recurrente activiteiten of projecten opgenomen, als die al gekend zijn?
- Zijn er bevoegdheden die toegevoegd of weggehaald worden naar aanleiding van een interne herstructurering of een hertekening van het federale landschap?
- Klopt de structuur?
- Andere opmerkingen?

De input (bestuursovereenkomst, teamprestatiedoelstellingen, ...) die je gebruikte om de lijst te maken is tijdens de workshop ter beschikking voor eventuele inzage.

De **formulering en validering** van de activiteiten is belangrijk (ook al gaat de lijst niet tot in het laatste detail), aangezien het de **basis is voor het vervolg van de hele oefening**.

2. Het team valideert wie momenteel wat doet

Toon nu ook de kolommen met de namen van de teamleden en **leg uit**:

- dat je een "1" gezet hebt in de Excel-lijst bij alle personen waarvan je dacht dat ze de activiteit momenteel in hun takenpakket hebben. Dat wil zeggen dat er momenteel afspraken zijn dat die persoon dat doet, van A tot Z en niet dat iemand de activiteit zou kunnen/willen doen,
- dat je je daarvoor gebaseerd hebt op de afspraken die geformuleerd zijn in de evaluatiecyclus en de kennis die je hebt over het team,
- dat je je kan vergissen en het team correcties kan aanbrengen.

Het hele team geeft **feedback** en op die manier wordt de lijst verfijnd, gecorrigeerd en uiteindelijk gevalideerd.



STAP 2: RISICO'S OP ONVOLDOENDE KWALITEIT EN DISCONTINUÏTEIT OPSPOREN

In stap 2 zoekt het team activiteiten waarvoor nu of op termijn een probleem van **onvoldoende kwaliteit en/of discontinuïteit** zou kunnen bestaan.

Het team neemt alle activiteiten onder de loep. Het is belangrijk ook de **nieuwe/toekomstige activiteiten** te bekijken en rekening te houden met eventuele **evoluties** die voorzien zijn voor bepaalde activiteiten op korte of middellange termijn (digitaliseren, uitbesteden van de activiteit of een deel ervan, ...). Nieuwe activiteiten en evoluties kunnen bv. andere competenties vereisen.

Meerdere oorzaken kunnen aan de basis liggen van onvoldoende kwaliteit en/of discontinuïteit:

Het aantal personen die op deze activiteit werken	✓ Onvoldoende spreiding
Het expertiseniveau van de personen die op deze activiteit werken	✓ Onvoldoende expertise
De taalkennis	✓ Onvoldoende taalkennis
De motivatie van de personen om op deze activiteit te werken	✓ <i>Energy killer</i>
De manier waarop de kennis rond deze activiteit beheerd wordt	✓ Onvoldoende kennisbeheer (KM) : - documentbeheer en informatieverspreiding - kennisdeling en -ontwikkeling
De manier waarop deze activiteit georganiseerd is	✓ Onvoldoende efficiënt
De middelen en infrastructuur ter beschikking	✓ Onvoldoende middelen/ infrastructuur
Andere?	✓ ...

Deze oorzaken worden hieronder verder besproken. De vragen kunnen helpen om de risico's op te sporen.



1. Voldoende spreiding?

De **spreiding** geeft aan **hoeveel personen** in de dienst **deze activiteit op zich nemen**. Er kan een risico op discontinuïteit en/of voldoende kwaliteit zijn als **slechts 1 persoon** (of 2 personen) in de dienst deze activiteit uitvoert. Wat als die persoon afwezig is?

Het is interessant de vraag te stellen hoeveel personen er idealiter op deze activiteit werken.

Vragen ter verdieping:

- Als slechts één persoon dit doet, is er dan een probleem bij afwezigheid van deze persoon?
- Als meerdere personen dit doen, gaan zij binnenkort met pensioen, verlaten ze binnenkort de organisatie (bv. na regionalisering) of zijn ze regelmatig afwezig?



2. Voldoende kennen, kunnen en willen?

• Expertiseniveau?

Het **expertiseniveau** is het niveau van expertise (kennis en vaardigheden) voor deze activiteit. Er kan een risico op onvoldoende kwaliteit zijn als er **slechts een basisniveau van kennis en vaardigheden** voor deze activiteit aanwezig is bij de personen die deze activiteit doen.

Is de expertise van deze personen **voldoende aanwezig/ontwikkeld** om deze activiteit tot een goed eind te brengen?

• Taalkennis?

Bestaat er voor deze activiteit een risico op discontinuïteit en/of onvoldoende kwaliteit omwille van onvoldoende kennis van het Nederlands, Frans, ...?

• Motivatie?

Is er voor deze activiteit een risico op discontinuïteit en/of onvoldoende kwaliteit omwille van het feit dat de activiteit voor alle medewerkers die ze doen een *energy killer* is?



3. Voldoende kennisbeheer (KM)?

Het **kennisbeheer** is het beheer van de kennis die nodig is om deze activiteit uit te voeren in het algemeen. Het gaat zowel over het beheer van expliciete kennis (**documentbeheer en informatieverspreiding**) als het beheer van impliciete kennis (**kennisdeling en -ontwikkeling**).

De tool 'Kennis beheren in je team' geeft een overzicht van 30 goede KM-praktijken, gestructureerd volgens 5 thema's. Ze geeft een concreet idee over wat met kennisbeheer bedoeld wordt.

Ook het 'KM huis', een metafoor, geeft een beeld van alle facetten van KM.

Je vindt deze tools op Fedweb⁹.

Er kan bv. onvoldoende aandacht zijn:

- voor documentmanagement (onduidelijke afspraken, geen goede structuur, ...),
- om systematisch de geleerde lessen te integreren in de manier van werken,
- voor afspraken rond informatiedoorstroming,
- om nieuwe expertise op te doen die nodig is om de activiteit goed uit te voeren of te blijven uitvoeren,
- ...

Dit kan een risico op discontinuïteit en/of onvoldoende kwaliteit betekenen.

Beheert het team voldoende de kennis over deze activiteit?

⁹ Zie www.fedweb.belgium.be > Over de organisatie > Kennismanagement



4. Efficiëntie?

Als je wil nagaan of een activiteit voldoende efficiënt is, denk je na over de **eventuele verspilling**¹⁰ bij die activiteit. Verspillingen kunnen namelijk een oorzaak zijn van discontinuïteit en/of onvoldoende kwaliteit van de dienstverlening. Het kan gaan om:

- onnodige stappen,
- onnodig veel partijen die bij de activiteit betrokken zijn,
- ...

Het team kan in deze stap tot het besef komen dat sommige activiteiten niet op de meest efficiënte manier uitgeoefend worden, maar zo gebeuren omdat het al jaren zo georganiseerd is.

Voert het team deze activiteit op een voldoende efficiënte manier uit?



5. Infrastructuur/middelen?

Is er voor deze activiteit een risico op discontinuïteit door een gebrekkige infrastructuur of een gebrek aan middelen (bv. tool documentbeheer onvoldoende performant, onvoldoende budget voor consultancy, nood aan toegang tot internet, een laptop, vergaderzalen met wifi, ...)?



6. Andere oorzaken?

Zijn er **andere oorzaken** van discontinuïteit en/of onvoldoende kwaliteit?

Noteer de antwoorden op deze vragen in de **Excel-tabel**¹¹ en voeg waar nodig extra uitleg toe.



TIPS EN TRICKS

Als er tijdens deze stap pistes of interessante input voor het actieplan naar boven komen, dan kan je dit al noteren, bv. op een flipchart.

¹⁰ Dit komt overeen met de Lean filosofie. Lean gebeurt normaal gezien op procesniveau, maar ook op het niveau van bepaalde activiteiten kan je zoeken of er sprake is van verspilling.

¹¹ De Excel-template vind je als bijlage van de publicatie *Team-up* op Fedweb (www.fedweb.belgium.be > Publicaties > Team-up).



STAP 3: DE ACTIVITEITEN PRIORITEREN

In tijden van verandering (steeds minder middelen, herstructurering, ...) is het belangrijk dat het team de focus houdt op de **essentie** en tot een akkoord komt over wat behoort tot de **kernopdrachten** van de dienst en wat eventueel niet (of niet meer). De bedoeling is om te weten te komen waar het team het komende jaar het best meer of eventueel minder in investeert. Na het in kaart brengen van wat het team doet (stap 1) en de risicoanalyse (stap 2), denkt het team na **of het wel de juiste dingen doet** en maakt het hierin een **prioritering**. Op basis daarvan kan het de werkorganisatie van de toekomst plannen en verbeteracties opzetten (zie *De gewenste werkorganisatie bepalen en voorbereiden*, p. 47).



BELANGRIJK

Dit is een **strategische stap** in de oefening. Het team drukt hiervoor op de **pauzeknop**.

1. Doen we de juiste dingen?

Het team kijkt de activiteiten met een kritische blik. Om te kunnen antwoorden op de vragen:

- Welke activiteiten willen we versterken of nieuw ontwikkelen?
- Welke activiteiten willen we behouden?
- Welke activiteiten willen we (geleidelijk) afbouwen?

kijkt het team eerst naar de **begunstigde of klant**. Misschien levert het team bepaalde diensten omdat het al lange tijd zo gebeurt, terwijl de noden van de klant of de klant zelf misschien evolueerden.

Wie is de klant?

- Wie zal de **impact voelen** van het meer of minder investeren in een bepaalde activiteit?
- Zijn er klanten die voorrang krijgen op anderen (bv. interne versus externe klanten, kleine versus grote klanten, wettelijke verplichtingen, ...)?

Duid in het overzicht van de activiteiten van de dienst aan wie de klant is. Dit kan door bv. een extra kolom toe te voegen.

Wat zijn de noden van de klant?

- Wat heeft de klant vooral nodig en wat is misschien minder belangrijk voor hem?
- Zijn er activiteiten die we momenteel doen waar de klant eigenlijk niet wakker van ligt? Zijn er activiteiten waaraan hij minder of niets heeft?
- Zijn er activiteiten die we niet doen en die voor de klant wel belangrijk zijn?
- Wat voelt de klant bij discontinuïteit of gebrekkige kwaliteit?



BELANGRIJK

Een goede kennis van de noden van de klant is belangrijk in deze stap. Een klantenbevraging of stakeholdersoverleg kan extra input geven. Logischerwijs is er een **klantenbevraging of stakeholdersoverleg** gebeurd op organisatieniveau bv. bij het opstellen van de bestuursovereenkomst en het bestuursplan. Deze documenten kunnen dan ook ter ondersteuning dienen. Je kan ook eens een paar klanten uitnodigen om enkele ideeën af te toetsen.

Zijn er activiteiten die we het best toevoegen of in tegendeel beter schrappen?

Het zal zelden voorkomen dat de opdrachten van een dienst naar aanleiding van de oefening volledig wijzigen. In vele gevallen zijn de **opdrachten bij wet vastgelegd**. Maar op het **niveau van de activiteiten** zijn **veranderingen** wel **mogelijk** omdat dit een niveau lager is. Je kan een activiteit in vraag stellen zonder daarom per se de opdracht in vraag te stellen. De bedoeling is na te gaan:

- of er voor de klant wel **voldoende meerwaarde** zit **in wat het team doet** ten opzichte van de investering die dat vraagt voor het team,
- waar het team **innovatief** kan zijn en nieuwe producten en/of diensten kan ontwikkelen die inspelen op de noden van de klant.

Volgende tabel kan het team helpen om de activiteiten te **prioriteren**.

3	<p>TOP PRIORITAIR We willen deze activiteit versterken of nieuw ontwikkelen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Deze activiteit is top prioritair voor de klant. We weten dit door de kennis die we hebben van onze klant of door recente bevestigingen bij klanten en/of stakeholders. ✓ Deze activiteit is het komende jaar top prioritair voor het management. Deze activiteit komt aan bod in de beleidsnota, de bestuursovereenkomst, het bestuursplan, ... ✓ Deze activiteit is het komende jaar top prioritair voor het team. Het team wil hier absoluut op inzetten. ✓ Deze activiteit is momenteel een heet hangijzer. De actualiteit dwingt ons hierop in te zetten.
2	<p>PRIORITAIR We willen deze activiteit behouden.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Deze activiteit is verplicht door de wet. Ze kan onmogelijk zomaar geschrapt of <i>on hold</i> gezet worden. ✓ Er wordt heel veel een beroep gedaan op de dienst voor deze activiteit, de klantentevredenheid is erg hoog, de klanten zouden deze activiteit moeilijk zelf kunnen doen, als we de activiteit stopzetten zullen er veel klachten komen, ...
1	<p>MINDER PRIORITAIR We willen deze activiteit (geleidelijk) afbouwen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ De meerwaarde van de activiteit brengt onvoldoende op ten opzichte van de investering. ✓ De organisatie is niet verplicht om deze activiteit op zich te nemen. ✓ De organisatie zal maar weinig klachten ontvangen als deze activiteit geschrapt of <i>on hold</i> gezet wordt.

Duid in het overzicht van de activiteiten van de dienst aan welke activiteiten prioritair zijn. Voeg zo nodig activiteiten toe.



BELANGRIJK

Op de pauzeknop drukken om na te denken over waarmee je als team bezig bent en de activiteiten indelen naar prioriteit is niet eenvoudig en kan een **delicate stap** zijn. Mensen zijn meestal gehecht aan hun activiteiten/taken. Het kan hard aankomen voor iemand om te zien dat een activiteit eigenlijk niet beantwoordt aan wat de klant nodig heeft of gezien wordt als niet prioritair en op die manier dreigt geschrapt te worden. Voor sommige mensen is dit een bittere pil om te slikken, maar het kan ook een opluchting zijn.



TIPS EN TRICKS

Als er geen unanimititeit is in het team over de prioriteiten, bekijk dan of er misschien unanimititeit is over wat niet als prioritair gezien wordt.

2. Wat met persoonlijke prioriteiten?

Motivatie in het team is belangrijk voor het behalen van de doelstellingen van de dienst (en dus ook de continuïteit en voldoende kwaliteit). Daarom pols je het best ook naar de **persoonlijke prioriteiten of voorkeuren** van de teamleden (in functie van hun ontwikkeling en/of carrière) en kijk je in welke mate het mogelijk is om een evenwicht te vinden tussen de prioriteiten van het management, het team en de afzonderlijke teamleden.

- Welke activiteiten die ik nu doe, doe ik graag/geven mij energie (**energy givers**)? Waarom?
- Welke activiteiten die ik nu doe, doe ik helemaal niet graag/verslinden mijn energie (**energy killers**)? Waarom?

.....

Niemand kan op elk moment van zijn loopbaan alleen maar activiteiten doen die hij graag doet, maar **hierover praten in team is belangrijk**.

- De teamleden leren elkaars voorkeuren beter kennen (wat soms tot verrassingen leidt, want wat iemand goed kan, doet hij daarom niet altijd even graag).
- De teamleden kunnen beter rekening houden met de voorkeuren van hun collega's als ze op hen eens een beroep willen doen.
- Er kan rekening gehouden worden met de voorkeuren van de teamleden bij het toekennen van nieuwe taken en taakverschuiving (zie *Eventueel een nieuwe taakverdeling vastleggen*, p. 52).

DEEL 3: DE GEWENSTE WERKORGANISATIE BEPALEN EN VOORBEREIDEN



STAP 1 (p. 51)
Bepalen of er wijzigingen
nodig zijn en welke

STAP 2 (p. 54)
Een actieplan opstellen

In *Deel 2* (zie p. 33):

1. maakte het team een foto van de activiteiten van de dienst en wie waarop werkt,
2. ging het op zoek naar prioriteiten,
3. identificeerde het risico's op discontinuïteit en onvoldoende kwaliteit.

Het resultaat van *Deel 2* is een **overzicht van de kritieke activiteiten**, namelijk de prioritaire activiteiten met een of meerdere risico's op discontinuïteit en/of onvoldoende kwaliteit.

In *Deel 3* stelt het team zich de vraag **wat het met deze kritieke activiteiten gaat doen, in functie van de beschikbare middelen**. Bij beperkte middelen bestaat de ideale oplossing zelden. Het team zal in vele gevallen niet in alle prioritaire activiteiten kunnen investeren zoals het zou willen, ook niet in de kritieke. Er zal altijd wel iets zijn waarvoor geen garantie kan gegeven worden op continuïteit en/of voldoende kwaliteit. Het team zal dus **keuzes moeten maken**.



In *Deel 3* komt het erop aan om duidelijk de gewenste toekomstige werkorganisatie te beschrijven en hieraan een actieplan te koppelen op basis van de geïdentificeerde risico's, de gevonden prioriteiten en de beschikbare middelen. Het team doorloopt hiervoor **2 stappen**:

1. het **beslist of er wijzigingen nodig zijn** op het niveau van de **activiteiten** van de dienst en **wie waarop werkt**,
2. het **formuleert** de nodige **acties om de nieuwe werkverdeling te doen werken en de risico's** op discontinuïteit en onvoldoende kwaliteit **verder te verminderen**.

Het werkt in dit deel met **2 tools** om alles te noteren:

1. de **Excel-tabel** waarin het de gewenste werkorganisatie visualiseert,
2. een **flipchart** of Word-tabel waarin het alle acties noteert voor het actieplan op teamniveau.



TIPS EN TRICKS

- De wijzigingen in het Excel-overzicht van 'wie doet wat' zijn in principe structureel. Het actieplan is eindig in de tijd en is een leidraad voor het team om de wijzigingen in te voeren. Voeg je een extra persoon toe aan een activiteit in de Excel-tabel, vergeet dan niet om ook acties te voorzien in het actieplan om ervoor te zorgen dat de persoon bv. ook ingewerkt of opgeleid geraakt.
- De stappen in *Deel 3* lijken heel gescheiden, maar in de praktijk loopt de ene stap door in de andere. Soms gebeurt dit in verschillende richtingen.

Beleving van de oefening door het team en link met de evaluatiecycli

Wijzigingen in wat het team doet, de werkverdeling, de manier van (samen)werken, expertise uitwisselen en ontwikkelen, rapporteren, ... hebben altijd een impact op de medewerkers. Mensen laten gewoontes achter, eventueel taken waarvan ze houden en komen soms uit hun comfortzone, bv. wanneer ze andere of nieuwe activiteiten op zich nemen en activiteiten die ze goed onder de knie hebben, laten vallen.

Verandering aanvaarden gebeurt vaak niet zonder slag of stoot. In een eerste fase is er vaak weerstand, boosheid, daarna komt een soort rouwproces. Het is noodzakelijk om rekening te houden met hoe het team deze **verandering beleeft** en het hele team voldoende **actief** te **betrekken** bij de oefening, zeker bij het bepalen van de gewenste werkorganisatie en het opstellen van een actieplan. In ieder geval zijn tact, empathie en een luisterend oor belangrijk om de verandering in het team te begeleiden¹².

Uiteraard is ook de link met de competentieprofielen en de ontwikkelingsplannen belangrijk. Als de oefening in het najaar gebeurt, kan je vlot de **link met de planningsgesprekken** maken.

¹² De verandercurve van Kübler Ross kan hiervoor verhelderend zijn. Zie COMM Collection nr 29 [Communicatie bij verandering](#).

**BELANGRIJK**

Sommige teams zullen beslissen om **niets grondig te veranderen** en **geen groot actieplan** op te stellen. Soms is verandering niet noodzakelijk. Andere keren is de context (nog) niet rijp. Veranderingen gaan **stapsgewijs** en het is beter **alles op zijn tijd** te doen dan overhaast veranderingen door te voeren die niet gedragen zijn. Het feit dat het hele team **samen** een discussie gehad heeft over zijn kernopdrachten en de risico's op discontinuïteit en onvoldoende kwaliteit is al een **resultaat op zich**.



STAP 1: BEPALEN OF ER WIJZIGINGEN NODIG ZIJN EN WELKE

Het team bepaalt of er **wijzigingen** komen **op het niveau van de activiteiten** van de dienst en **in de taakverdeling**. Op die manier maakt het team een **nieuw overzicht**, namelijk van de gewenste toekomstige situatie. Dit is een eerste stap om de risico's op discontinuïteit en onvoldoende kwaliteit te verminderen.

1. Keuzes maken op het niveau van de activiteiten

Wat willen we versterken?

Omdat het niet mogelijk is om in alle activiteiten te investeren, focust het team op de **meest kritieke**, namelijk diegene waar de **impact het hoogst** is als er discontinuïteit en/of onvoldoende kwaliteit is en waar ook de **waarschijnlijkheid groot** is dat dit zal gebeuren.

Het team stelt zich voor alle kritieke activiteiten volgende vragen:

- Wat is de impact als we niets ondernemen?
- Voor wie?
- Wat is de waarschijnlijkheid dat dit gebeurt (onwaarschijnlijk, weinig waarschijnlijk, waarschijnlijk, erg waarschijnlijk)?

Op basis van de antwoorden op die vragen beslist het team in welke activiteiten het het komende jaar of de komende 2 jaar echt investeert en welke activiteiten het indien nodig (eventueel tijdelijk) op een lager pitje zet. Het team zet alle kritieke activiteiten waarin het in functie van de beschikbare middelen beslist te investeren in kleur. De bedoeling is om **voor deze kritieke activiteiten oplossingen te vinden** om het risico op discontinuïteit en/of onvoldoende kwaliteit zo veel mogelijk weg te werken.

Wat doen we niet meer of 'minder'?

Terzelfdertijd bekijkt het team of er eventueel **niet-prioritaire activiteiten** zijn:

- die het kan schrappen,
- waarin het (eventueel tijdelijk) minder kan investeren (door de activiteit minder frequent te doen, of minder grondig, efficiënter, ...).

De bedoeling hiervan is om te kijken of er eventueel **resources vrij gemaakt** kunnen worden om te investeren in de gekozen kritieke activiteiten.

2. Eventueel een nieuwe taakverdeling vastleggen

Wie doet wat?

In *Deel 2* (zie p. 33) ging het team op zoek naar problemen van spreiding. **Onvoldoende spreiding** is een van de oorzaken die kunnen leiden tot discontinuïteit en/of onvoldoende kwaliteit. Via **verschuivingen in de taakverdeling** kan je dit probleem wegwerken en kan je bepaalde activiteiten **versterken** of net **verzwakken**.

Het team bekijkt nu de spreiding van de kritieke activiteiten die in kleur gezet werden, namelijk het aantal medewerkers die op die kritieke activiteiten werken. Het onderzoekt wat zou helpen in de taakverdeling om het risico te vermijden en of er activiteiten/taken kunnen verschoven worden in het team, namelijk of er **iemand anders** is **binnen het team** die momenteel ook de **expertise** (kennis en vaardigheden) heeft om die activiteit te doen. M.a.w. kan iemand van het team die normaal gezien niet op deze activiteit werkt een afwezigheid opvangen en de activiteit voldoende goed uitvoeren?

- Indien ja, dan is een taakverschuiving mogelijk zodat het aantal medewerkers dat op de activiteit in kwestie werkt, groter wordt.
- Indien nee, dan gaat het team na
 - of er iemand anders in het team de competenties heeft om deze activiteit te **leren**,
 - of iemand anders **binnen de organisatie** de expertise heeft om die activiteit te doen of de competenties om ze te leren.



BELANGRIJK

- Je hoeft niet per se een nieuwe taakverdeling op te stellen. Als die al goed was, kan je die gewoon behouden.
- De bedoeling is natuurlijk **niet** om prioritaire activiteiten te versterken **ten koste van andere prioritaire activiteiten**. Dat kan een extra risico op discontinuïteit creëren.
- Waar het **werkvolume niet meer haalbaar** blijkt, wordt bekeken op welke manier het teamlid in kwestie de investering in een andere activiteit (tijdelijk of permanent) kan verminderen of afstoten.



- Het is ook niet omdat een collega bv. de competenties heeft om een bepaalde activiteit te leren, dat hij er zin in heeft om deze activiteit ook effectief op zich te nemen. Indien een activiteit versterkt moet worden maar die voor de collega's die dit zouden kunnen opnemen, een absolute **energy killer** is, zoekt het team naar een mogelijke oplossing (bv. *energy killers* verdelen).

Wijs in deze stap in de oefening ook de **nieuwe activiteiten** in alle transparantie toe aan één of meerdere personen.

De nieuwe taakverdeling maak je **visueel** in het overzicht in Excel (een extra 1 bij wie de activiteit ook op zich zal nemen, een 1 weg waar iemand van de activiteit wordt afgehaald).



TIPS EN TRICKS

Als het team tijdens deze stap al **pistes** ziet **voor het actieplan**, kan het dit al **op flipchart noteren**, of in de kolom 'Opmerkingen' in de Excel-tabel.

Als een team overweegt om bepaalde activiteiten te schrappen, is overleg met, en **akkoord** van, het **management** aangewezen.

Je vat het best de redenen voor bepaalde keuzes samen. Die kan je nodig hebben voor de rapportering van de beslissingen, als geheugensteun wanneer je de oefening het jaar daarna herhaalt of tijdens de implementatie van de veranderingen.



STAP 2: EEN ACTIEPLAN OPSTELLEN

Eens de activiteiten waarin het team, in functie van de beschikbare middelen, besliste te investeren en de gewenste toekomstige werkverdeling vast liggen, kan het team werken aan een actieplan.

De wijzigingen in het Excel-overzicht van wie doet wat zijn in principe structureel. Het actieplan is eindig in de tijd en is een leidraad voor het team om de wijzigingen in te voeren. Het team bekijkt **wat** er moet worden gedaan (en hoe), **wie** dit zal doen en (tegen) **wanneer** om de nieuwe werkverdeling te doen werken en de overgebleven geïdentificeerde risico's te doen dalen.

Ter herinnering: er is een wisselwerking tussen het opstellen van het actieplan en het Excel-overzicht van 'wie doet wat'.

Enkele voorbeelden:

- Het team kan initieel een activiteit versterken door er een extra collega op te zetten, maar tijdens het opstellen van het actieplan beseffen dat dit toch niet realistisch is.
- Soms bepaalt het team op hetzelfde moment, activiteit per activiteit, of er versterking nodig is in termen van een extra persoon die op de activiteit werkt (Excel-overzicht) en/of of er op een andere manier kan gewerkt worden om de activiteit in kwestie te versterken (actieplan).

1. Acties formuleren (Wat en wie?)

Elk actieplan begint met het formuleren van acties. Het kan gaan om:

- **quick wins**, namelijk acties die met een kleine investering een groot verschil maken,
- acties met een **kleinere scope**, bv. kennisoverdracht tussen twee personen in het team,
- echte **verbeterprojecten** waarbij het hele team of een groot deel van het team betrokken wordt.

Het team formuleert acties die **op teamniveau** mogelijk zijn. Het stelt zich de vraag **wat het zelf kan doen**.

Verschillende soorten acties zijn mogelijk:

- **Acties om de gewijzigde opdrachten te laten valideren**

- Welke stappen moet het team voorzien om bepaalde activiteiten te schrappen, te verminderen of nieuw op te nemen?
- Wie erbij betrekken?
- Wie keurt goed?
- Communicatieplan (wat communiceren, naar wie, op welke manier, wanneer?)

- **Acties om de gewijzigde werkverdeling te doen werken**

Als een medewerker bv. een nieuwe activiteit op zich zal nemen (volgens de nieuwe werkverdeling) waar hij nog onvoldoende expertise voor heeft, plant hij acties om die expertise snel te verwerven.

- **Acties om de knelpunten** bij bepaalde als kritiek geïdentificeerde activiteiten **weg te werken** (of het nu gaat om een activiteit waar een extra persoon op gezet is of niet). Als er bv. geconstateerd wordt dat er in de hele dienst slechts basiskennis aanwezig is voor iets wat de komende jaren zeer belangrijk wordt, zijn er andere acties nodig dan wanneer zou blijken dat de expertise sterk ontwikkeld is, maar dat de dienst voor bepaalde activiteiten kampt met een groot absentisme of een probleem van documentbeheer.

Het team gaat na welke problemen er uit de risicoanalyse gekomen zijn en formuleert in functie daarvan en in functie van de beschikbare middelen de gepaste acties:



1. Gewijzigde werkverdeling omwille van onvoldoende spreiding

Bij onvoldoende spreiding kan het team in functie van zijn samenstelling de **taken herverdelen** (zie aanpassing Excel-overzicht van wie wat doet). Dit is niet altijd voldoende. Er zijn vaak acties nodig om die **nieuwe taakverdeling te doen werken, bv. kennisoverdrachtacties**.

Verschillende methodologische tools zijn ter beschikking om kennisoverdracht te ondersteunen. Je vindt deze tools op Fedweb¹³.

De Toolbox SENIORS-JUNIORS beschrijft onder andere hoe je een kennisoverdrachtplan kan maken.

¹³ Zie www.fedweb.belgium.be > Over de organisatie > Kennismanagement > Kennisoverdracht SENIORS-JUNIORS.



2. Onvoldoende kennen-kunnen-willen

Als het niveau van expertise in de dienst momenteel onvoldoende ontwikkeld is om de activiteit tot een goed einde te brengen, moet ook hier iets in het actieplan voorzien worden, namelijk de acties die nodig zijn om de expertise op te doen.

Het team formuleert **acties voor expertiseontwikkeling**: namelijk hoe nieuwe expertise van buiten de dienst/de organisatie opdoen of zelf creëren.

Voorbeelden:

- een opleiding volgen (standaard of op maat)
- met een collega of partner afspreken die expertise heeft in de materie om documentatie door te nemen, via gesprekken expertise op te doen, met de collega of partner mee te gaan op het terrein, ...

Als de **motivatie** van een medewerker die een bepaalde activiteit doet volledig weg is, bekijkt het team of de activiteit niet aan een teamlid doorgegeven kan worden of wat het kan doen om de collega in kwestie te ondersteunen om deze activiteit toch met meer plezier op te nemen.



3. Onvoldoende kennisbeheer (KM)

Als de kennis onvoldoende beheerd wordt, kan het team een actieplan opstellen om dit te verbeteren. Het gaat dan vaak om **structurele afspraken** die ervoor zorgen dat (nieuwe) kennis doorstroomt, verder ontwikkeld of voldoende gedocumenteerd wordt.

Het team formuleert **acties voor een beter kennisbeheer**. De tool "Kennis beheren in je team" kan hiervoor inspireren. Deze tool geeft een overzicht van 30 goede KM-praktijken. De bedoeling is te kijken waar de activiteit efficiënter en doeltreffender kan.



4. Onvoldoende efficiënt

Als de activiteit onvoldoende efficiënt is en dit problemen geeft voor discontinuïteit of onvoldoende kwaliteit, kan het team beslissen hier iets aan te doen. De bedoeling is verspilling uitschakelen via stapsgewijze verbeteringen.

Het team kan bv. beslissen om met een kleine werkgroep de stappen in de activiteit te analyseren en een voorstel te formuleren om de activiteit efficiënter te maken.



5. Andere oorzaken

Als er andere oorzaken van discontinuïteit of onvoldoende kwaliteit zouden zijn, bekijk dan in team welke acties hiervoor moeten ondernomen worden.

Het team kan bv. betere afspraken maken rond telewerk zodat een vlotte samenwerking op afstand mogelijk blijft.



BELANGRIJK

Soms kan het team binnen de dienst geen oplossing vinden voor een geïdentificeerde kritieke activiteit. Er is **actie en/of een beslissing** nodig op een **hoger niveau**. Het team kan alvast enkele **pistes voorbereiden**.

Het gaat dan bv. om:

- het opnieuw bepalen van **prioriteiten**: dit gebeurt in overleg met het management
- het versterken van een team met een **nieuwe medewerker**
Het juiste profiel is namelijk niet meer aanwezig in het team om een back-up te vormen met iemand die alleen op een activiteit werkt. Misschien is er iemand beschikbaar in een ander team. Soms moet er iemand extern aangetrokken worden.
- de **middelen** en de **infrastructuur**
Er kunnen bv. problemen zijn met de infrastructuur: tool voor documentmanagement, werkplek, ...
- een **dienstoverstijgend proces**
Een dienst kan bv. in de problemen zitten omdat er in een andere dienst een bottleneck zit en de doorstroming moeilijk loopt.
- het verbeteren van de **informatiedoorstroming** met het management of een andere dienst.

.....

Voor al deze vragen is een overleg met het management (en eventueel met andere diensten) nodig om te komen tot structurele en effectieve oplossingen.

Het team noteert apart waarvoor een beslissing en/of actie op een hoger niveau nodig is. Het geeft pistes aan voor oplossingen waarover het zelf niet kan beslissen en die het zelf niet kan uitvoeren. Daarna denkt het na of het opportuun is om de volledige lijst voor te leggen aan het management of enkel een selectie.

Met deze input ga je naar het management en overleg je over het vervolg.

2. Acties plannen (Wanneer?)

De prioritering van de activiteiten waarrond het team zal werken om ze minder kritiek te maken, heeft een impact op de **planning in de tijd**. Wat meest prioritair is, wordt vroeger gepland.

DEEL 4: DE VERANDERINGEN INVOEREN



In dit stadium heeft het team de toekomstige werkorganisatie bepaald. Er bestaat een overzicht van wat de dienst doet (of zal doen) en wie wat doet (of wie wat zal doen), namelijk de gewenste situatie, en er zijn acties geformuleerd om de risico's op discontinuïteit en onvoldoende kwaliteit zo veel mogelijk te verminderen.

In *Deel 4* komt het er op aan om de **gemaakte afspraken** ook te **implementeren**, zowel de nieuwe taakverdeling als het actieplan dat daarnaast opgesteld werd.

Zorg ervoor dat het actieplan opgevolgd wordt en stuur zo nodig bij. De teamleden geven **geregeld** een **stand van zaken** over acties waarvoor ze zich engageerden of over nieuwe activiteiten die ze op zich namen. Dit kan gebeuren tijdens een teamoverleg of bilateraal.

Volg de afspraken op in de individuele evaluatiecycli.

DEEL 5: DE OEFENING EVALUEREN



.....

Zoals in elk project komt er na de **uitvoering** en **opvolging** een **evaluatie**.

In *Deel 5* evalueer je niet alleen de resultaten maar ook het verloop van de oefening. Organiseer hiervoor een terugkoppelmoment met het hele team. De volgende vragen kan je op dat moment stellen aan het team:

- Wat vond je van deze oefening?
- Wat heeft deze oefening voor ons team opgeleverd?
- Wat vond je van de aanpak?
- Wat ging volgens jou vlot?
- Wat verliep volgens jou stroef?
- Welke aspecten van de oefening wil je voor een volgende keer zeker behouden en waarom?
- Welke aspecten van de oefening zou je een volgende keer anders aanpakken en waarom?

Aangezien er vaak een lange periode zit tussen het moment dat het actieplan opgesteld wordt en de uitvoering van alle acties, doe je het best een tussentijdse evaluatie, vlak na de workshops. Je evalueert dan de workshops, het verloop, de methodologie, ... terwijl het nog vers in het geheugen zit van de deelnemers.

Voor de **rapportering** is het belangrijk dat je de link maakt met de bestuurs-overeenkomst.

TOT SLOT

TOT SLOT

Team-up laat teams toe om even op de **pauzeknop** te drukken: wat doen we, doen we wel de juiste dingen, doen we de dingen goed, waarin willen we investeren, en waarin willen we eventueel minder of helemaal niet meer investeren? Hoe pakken we dit concreet aan? Hoe organiseren we ons met de middelen die we hebben? Soms is het nodig om **keuzes te maken**.

Door middel van een interactieve teamoefening wordt de top-down strategie vervolledigd met bottom-up input van het hele team. Het **team wordt sterker** door zelf een actieplan te maken op teamniveau, het wordt performanter door het actieplan uit te voeren en stuurt waar het zelf naartoe wil in tijden van continue verandering en beperkte middelen.

De oefening brengt het team dichter bij elkaar en is een **hefboom voor verandering in team**: een verschuiving van taken, een andere werkorganisatie, andere gewoontes, ...

Bij deze methode staat of valt alles met de kunst om de methodologie als **leidraad** te gebruiken en niet als keurslijf, de **animatie skills**, het **luisterende oor** en de wil van de leidinggevende om, indien nodig, de begane paden te verlaten en de werkorganisatie te veranderen.

Door een periodiek, bv. jaarlijks, gebruik kan het team steeds **anticiperen**, nieuwe accenten leggen en zich ontpoppen tot een **meesterlijk wendbaar dreamteam!**

BIJLAGEN

BIJLAGEN

www.fedweb.belgium.be > Publicaties > Team-up

- Template Excel
- Mogelijk scenario om met het team tot een actieplan te komen

De FOD Personeel en Organisatie is erg geïnteresseerd in je feedback over deze aanpak. Dit kan per mail of mondeling in een gesprek met een van de experts.

Neem contact via info@p-o.belgium.be. Alvast bedankt!

© Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie

Voor niet-commercieel gebruik mogen de teksten en de gegevens zondervoorafgaande toestemming gratis worden gereproduceerd met de volgende vermelding:

“Bron: Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie”

Elk hergebruik voor commerciële doeleinden moet vooraf worden goedgekeurd. De goedkeuring moet schriftelijk worden aangevraagd bij de verantwoordelijke uitgever.

Meer info over de voorwaarden voor hergebruik: <http://www.fedweb.belgium.be/nl/Copyright>

FOD PERSONEEL EN ORGANISATIE

Directie-generaal Organisatie- en Personeelsontwikkeling

Wetstraat 51 - 1040 Brussel

02 790 58 00

info@p-o.belgium.be

www.p-o.belgium.be



Federale Overheidsdienst
Personeel en Organisatie

