

# METHODOLOGISCHE GIDS GLOBAAL ONTWIKKELINGSPLAN



- **Competentieontwikkeling**  
plannen, realiseren en opvolgen



Federale Overheidsdienst  
Personeel en Organisatie

.be



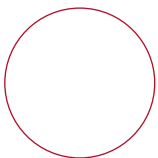
# METHODOLOGISCHE GIDS

## GLBAAL ONTWIKKELINGSPLAN



- **Competentieontwikkeling**  
plannen, realiseren en opvolgen





# Inhoudstafel

<b>INLEIDING .....</b>	<b>5</b>
<b>FASE 0. Invoering van het competentieontwikkelingsbeleid .....</b>	<b>13</b>
Stap 1. Een stand van zaken opmaken .....	17
Activiteit 1. Bepaal welke informatie u zoekt .....	18
Activiteit 2. Verzamel de informatie .....	21
Activiteit 3. Vat de huidige situatie samen .....	23
Stap 2. De grote lijnen van het beleid definiëren .....	25
Activiteit 1. Bereid de reflectie voor .....	26
Activiteit 2. Leg de beleids- en strategische lijnen vast .....	30
Stap 3. Het ontwikkelingsbeleid operationaliseren .....	31
Activiteit 1. Creëer een netwerk van contactpersonen opleiding .....	32
Activiteit 2. Definieer en beschrijf de verschillende processen inzake competentieontwikkeling .....	34
Activiteit 3. Definieer de rol van de actoren en de interne organisatie .....	36
Activiteit 4. Implementeer het administratief beheer van de processen .....	38
Stap 4. Een opvolgings- en evaluatiesysteem invoeren .....	41
<b>FASE 1. Strategische planning .....</b>	<b>43</b>
Stap 1. Het globaal ontwikkelingsplan (GOP) plannen .....	49
Activiteit 1. Stel de volledige cyclus op in overeenstemming met de budgettaire cyclus .....	50
Activiteit 2. Integreer de GOP-cyclus en de ontwikkelcirkels .....	52
Stap 2. De ontwikkelingsbehoeften analyseren .....	55
Activiteit 1. Inventariseer en analyseer de strategische behoeften .....	56
Activiteit 2. Pas de permanente programma's aan .....	58



Stap 3. De ontwikkelingsprogramma's opstellen voor de komende drie jaar	61
Activiteit 1. Breng de te organiseren acties in ontwikkelingsprogramma's samen ....	62
Activiteit 2. Detailleer de ontwikkelingsprogramma's en de ontwikkelingsprojecten .	64
<b>FASE 2. Operationele planning, uitvoering en opvolging van de acties in het GOP</b>	<b>67</b>
Stap 1. Een opleidings- en ontwikkelingsactie (O&O) ontwerpen en detailleren	71
Activiteit 1. Definieer het leerdesign van de opleidings- en ontwikkelingsacties	72
Activiteit 2. Selecteer de dienstverlener.....	75
Stap 2. Een opleidings- en ontwikkelingsactie voorbereiden	77
Activiteit 1. Zorg voor het opstellen van de voorafgaande voorwaarden.....	78
Activiteit 2. Organiseer de uitvoering van de acties inzake opleiding en ontwikkeling (O&O).....	79
Stap 3. De opleidings- en ontwikkelingsacties (O&O) sturen en evalueren	81
Activiteit 1. Stuur en evalueer de ontwikkelingsactie	82
Activiteit 2. Volg elke actie op.....	85
<b>FASE 3. Globale evaluatie en rapportage</b>	<b>87</b>
Stap 1. Een evaluatieplan uitwerken	91
Activiteit 1. Identificeer de verwachtingen van de verschillende actoren	92
Activiteit 2. Ontwikkel de architectuur van het evaluatiesysteem	93
Stap 2. De programma's evalueren	98
Activiteit 1. Vertrek vanuit de programmadoelstellingen	99
Activiteit 2. Evalueer de toepasbaarheid van de programma's	100
Activiteit 3. Evalueer de kwaliteit van de programma's	101
Activiteit 4. Evalueer de coherentie van de programma's	102
Activiteit 5. Evalueer de impact van de programma's	103
Stap 3. Na een jaar het globaal ontwikkelingsplan evalueren	105
<b>DANKWOORD</b>	<b>109</b>



# Inleiding

## Context

De organisaties van de federale overheid hebben nood aan een systeem voor competentieontwikkeling dat bijdraagt tot de realisatie van de strategische doelstellingen van de organisatie, anticipeert op de behoeften inzake competenties, de ontwikkelingsmiddelen diversifieert en aansluit op de andere HR-processen van de organisatie.

**Daarom stelt de FOD P&O voor om de processen betreffende opleiding<sup>1</sup> in een ruimer perspectief van competentieontwikkeling te integreren, via een globaal ontwikkelingsplan (GOP).**

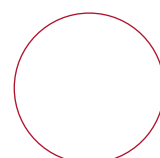
Dit handboek biedt hulp bij het opstellen van een globaal ontwikkelingsplan, of bij het omvormen van het opleidingsplan van elke organisatie tot een globaal ontwikkelingsplan.

De methodologie<sup>2</sup> die wordt voorgesteld is aangepast aan de context van de federale organisaties. Ze werd immers ontwikkeld of aangepast door de FOD P&O (DG Personeel – directie Personeelsontwikkeling), in samenwerking met de administraties waarin proefprojecten inzake opleiding en ontwikkeling werden opgestart.

Er zijn echter ook andere werkwijzen mogelijk. Aarzel niet om de methodologie aan te passen volgens uw specifieke behoeften, of om het systeem dat in uw organisatie wordt gehanteerd stapsgewijs te verbeteren (zie “Blokkenoosbenadering” hieronder).

*1. Met het oog op de coherentie verwijzen we naar de definitie van de term opleiding in het Lexicon “Leren en ontwikkelen” (eCom > HR > Pnet > Begeleiding en Ontwikkeling).*

*2. Het geheel van de formulieren, instrumenten, voorbeelden en aanvullende documenten bevinden zich op ecommunity Pnet, ze zijn toegankelijk voor de meeste verantwoordelijken personeelsontwikkeling. Ze worden permanent bijgewerkt in functie van de ontwikkeling van de proefprojecten van DG Personeel.*



## Doelgroep

Deze handleiding is bestemd voor de opleidingsverantwoordelijken van de federale overheid en voor de personen die de projecten inzake competentieontwikkeling in de operationele entiteiten beheren.

## Definitie van het globaal ontwikkelingsplan (GOP)

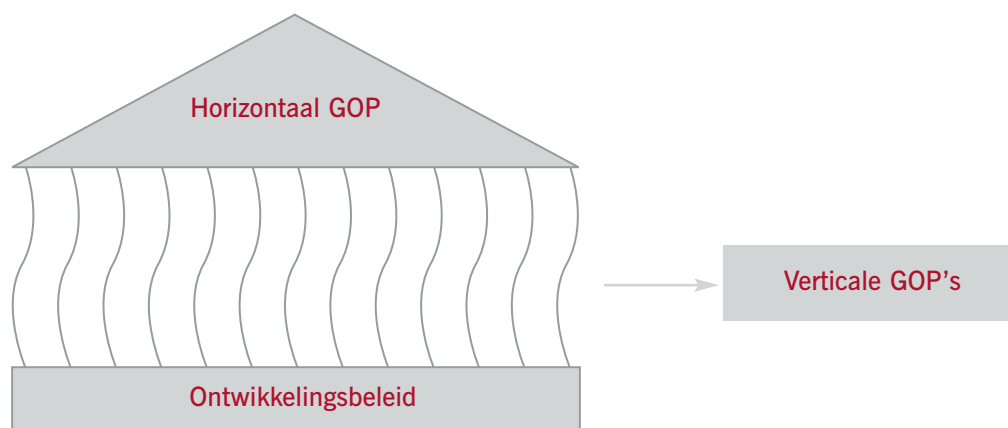
Het globaal ontwikkelingsplan wordt als volgt gedefinieerd in het Lexicon “Leren en ontwikkelen”:

*“Strategisch managementinstrument dat het management en de personeelsdiensten of de stafdiensten P&O<sup>3</sup> in staat stelt om de (individuele en collectieve) competenties die nodig zijn voor het bereiken van de strategische doelstellingen van de organisatie en van de individuele loopbaandoelstellingen, op een proactieve manier te plannen, te realiseren en op te volgen.*

*Het instrument werd op zo’n manier ontwikkeld dat het diverse interne ontwikkelingsinterventies helpt integreren (diverse facetten van personeelsmanagement, kennismangement, informatisering, BPR<sup>4</sup>, communicatie, ...).”*

## Karakteristieken van het GOP

- **Het steunt op een globaal beleid inzake competentieontwikkeling.** Doorgaans wordt er één enkel GOP opgesteld voor de hele organisatie. Niettemin kunnen grote organisaties een “horizontaal” GOP hebben waarin de programma’s zijn opgenomen die van toepassing zijn op de hele organisatie en “verticale” GOP’s voor elke entiteit die over een eigen opleidingsbudget beschikt. Het horizontaal GOP en de verticale GOP’s steunen echter op dezelfde basisprincipes.



3. of de opleidingsverantwoordelijken of opleidingsdirecteuren in de ION's en OISZ's.

4. Business Process Reengineering: het ter discussie stellen en herdefiniëren van de kernprocessen van een organisatie.



- **Het benadrukt de link en bevordert de samenwerking tussen de verschillende projecten inzake competentieontwikkeling, de verschillende HR-domeinen en de andere ontwikkelingsdomeinen van de organisatie** (personeelsbeheer, kennismanagement, automatisering, BPR, communicatie, enz.) die eraan verbonden zijn, met het oog op de realisatie van de strategische doelstellingen.
- **Het laat toe om ontwikkelingsdoelstellingen op lange termijn te integreren** door middel van een flexibele aanpassing van de uitvoering, in functie van de evolutie van de prioriteiten.
- **Het laat toe om proactief tegemoet te komen aan de actuele en de toekomstige behoeften inzake de competentieontwikkeling** van het personeel om de strategische doelstellingen van de organisatie te bereiken.
- **Het houdt rekening met de individuele ontwikkelingsdoelstellingen en met de ontwikkelingsdoelstellingen van de teams.**
- **Het is zeer nuttig bij de aanvraag en de verdediging van het opleidingsbudget.** Daarom dienen de budgettaire vooruitzichten te worden opgesteld, dienen prioriteiten te worden bepaald en dienen in functie van die prioriteiten keuzes te worden gemaakt.
- **Het waakt over de diversiteit van de acties betreffende competentieontwikkeling** (opleiding op de werkplek, coaching<sup>6</sup>, e-learning<sup>7</sup>, enz.).
- **Het voert opvolgings- en evaluatieprocedures in** waarmee toekomstige acties kunnen worden bijgestuurd en statistieken en duidelijke verslagen over de opleiding en de ontwikkeling kunnen worden opgesteld.

## Standaardinhoud van het GOP

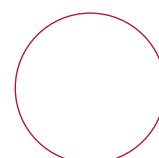
Het GOP bevat twee delen:

### 1. Een vast gedeelte (fase 0):

- de strategische oriëntaties omtrent competentieontwikkeling in de organisatie: waarom wil men veranderen en in welke zin? Wat zijn de doelstellingen en hoe ze bereiken? Welke concrete gevolgen hebben ze voor de organisatie?
- de regels en procedures die van kracht zijn binnen de organisatie inzake opleiding en ontwikkeling;
- de inspanning van de organisatie inzake opleiding (organisatorische en budgettaire middelen);
- het opvolgings- en evaluatiesysteem.

5. Zie definitie in het lexicon "Leren en ontwikkelen".

6. *Idem.*



## 2. Een variabel gedeelte (fase 1 tot 3):

De ontwikkelingsprogramma's (zie **fase 1**) die gepland zijn voor de betrokken periode en die gerangschikt zijn in functie van hun doel:

Dat gedeelte onderscheidt:

Verschillende soorten ontwikkelingsprogramma's	Waar gaat het over?
<b>Strategische programma's:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Transversale strategische programma's (in functie van de prioriteiten van het management en de strategische doelstellingen)</li><li>- Strategische programma's per afdeling (vragen van de teams in functie van de behoefteanalyse)</li></ul>	<i>Programma's voor de innoverende acties - Bron top-down - sponsor = directie of lijnchef</i>
<b>Permanente programma's:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Onthaal van nieuwe medewerkers</li><li>- Standaard OFO<sup>8</sup> - aanbod<ol style="list-style-type: none"><li>1. pc-vaardigheden</li><li>2. talen</li><li>3. persoonlijke effectiviteit</li><li>4. management</li><li>5. bestuurskunde</li><li>6. opleidingsmethodologie en kennismanagement</li></ol></li><li>- Technische competenties (te bepalen in functie van de behoefteanalyse + elementen uit de catalogus geschikt voor de organisatie)</li><li>- Individuele en loopbaangebonden behoeften</li><li>- Teambehoeften</li></ul>	<i>Programma's voor de terugkerende acties - Bron bottom-up - sponsor = het individu zelf of de stafdienst P&amp;O</i>

## Gebruiksaanwijzing

Dit handboek beschrijft de verschillende fasen bij het opstellen van een GOP. De procedure die in dit handboek beschreven is bestaat uit een opeenvolging van fasen, stappen en activiteiten.

### Er zijn echter twee benaderingen mogelijk:

Een organisatie kan beslissen om een GOP-project op te starten en daarbij de volledige procedurele benadering volgen, of u kan "shoppen" in het handboek, in functie van haar context en haar prioritaire doelstellingen ("Blokkenoosbenadering").

7. OFO: Opleidingsinstituut van de Federale Overheid.

# 1. Procedurele benadering

De fasen en stappen zijn chronologisch. Ze volgen elkaar in een logische volgorde op. De activiteiten dienen echter niet allemaal te worden gerealiseerd. Daarenboven kunnen ze in een andere dan de voorgestelde volgorde worden verwezenlijkt. Vaak is het proces niet lineair maar iteratief; soms dient u van de ene activiteit naar de volgende te switchen om daarna terug te keren.

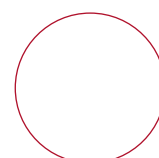
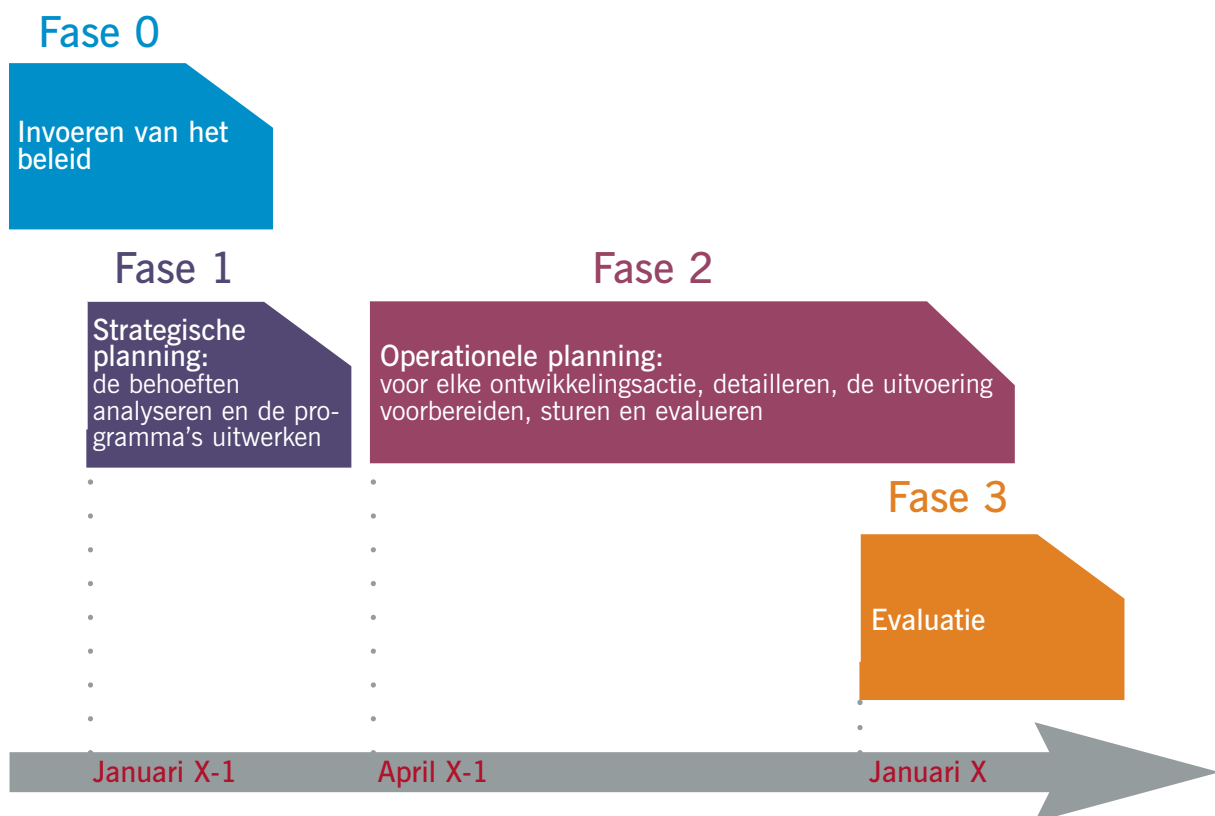
In zijn geheel genomen kan de benadering zwaar lijken. Daarom raden we u aan om ze alleen te gebruiken als bepaalde interne voorwaarden vervuld zijn om het succes van de benaderingswijze te garanderen (grote betrokkenheid van het directiecomité, de nodige tijd en middelen, externe of interne verplichtingen die een belangrijke wijziging van de HR-procedures vereisen, enz.).

*Opmerking: voor deze benadering dient voorafgaand met een specifiek team een project te worden uitgewerkt, een projectfiche te worden opgesteld en een communicatieplan te worden opgemaakt. Die voorafgaande stappen worden in dit handboek niet verder gepreciseerd omdat ze bij elk moderniseringsproject nodig zijn, en dus niet specifiek zijn voor het thema dat ons bezighoudt.*

Men kan een onderscheid maken tussen:

- een fase 0 die betrekking heeft op het definiëren van de context vooraleer het GOP wordt uitgewerkt;
- de fasen voor het uitwerken van het eigenlijke GOP, die vooral een chronologische en cyclische logica volgen.

Onderstaand schema situeert de verschillende fasen op een tijdslijn.

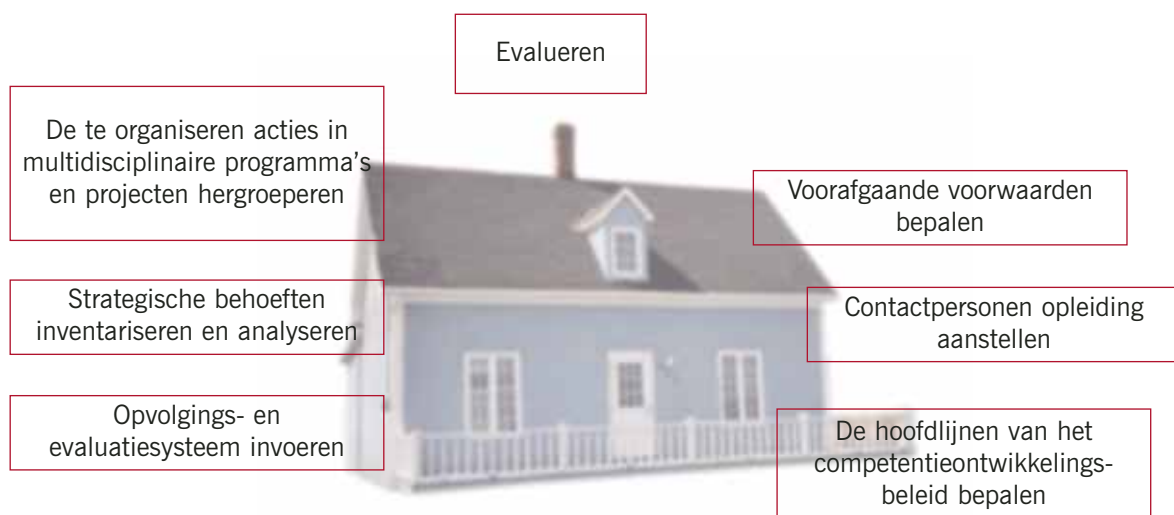


## 2. “Blokendoosbenadering”

Dit handboek beschrijft de procedurele benadering om een globaal ontwikkelingsplan te implementeren. Maar u kunt er ook in “shoppen” in functie van uw prioritaire doelstellingen.

Dat is wat we de “blokkendoosbenadering” hebben genoemd. Het is een benadering om blok per blok te werken, om uiteindelijk een huis te kunnen bouwen.

Bijvoorbeeld:



Het is aan u om te bepalen wat de grootste behoeften in uw organisatie op het vlak van competentieontwikkeling zijn of waaraan u energie wilt besteden, zodat u de stappen en activiteiten kunt selecteren die bijgevolg moeten worden uitgevoerd.

Wat fase 0 betreft, heeft de ervaring geleerd dat de volgende stappen of activiteiten van cruciaal belang zijn:

- ⇒ **De bepaling van de hoofdlijnen van een competentieontwikkelingsbeleid:** al te vaak ontbreekt het de verantwoordelijken voor de competentieontwikkeling aan richtlijnen van de hiërarchie over de principes en de doelstellingen van een dergelijk beleid. Op die manier is het moeilijk om prioriteiten te stellen (bijvoorbeeld of de technische dan wel de gedragsopleidingen dienen bevoorrecht te worden, in welke mate het diensthoofd dient betrokken te worden bij de behoefteanalyse).
- ⇒ **De aanstelling van contactpersonen opleiding:** het gevaar is groot dat de verantwoordelijken voor de competentieontwikkeling binnenskamers beslissingen nemen inzake acties; vaak klagen ze ook over hun gebrek aan technische kennis om de doelstellingen van een project goed te bepalen. De contactpersonen zijn de

antennes van de cel die de projecten beheert, en ze zorgen voor de zichtbaarheid van die cel op het terrein: ze zijn vooral nuttig voor de behoefteanalyse en de evaluatie van de acties inzake competentieontwikkeling.

- ⇒ **De invoering van een opvolgings- en evaluatiesysteem:** de medewerkers lijken inmiddels, dankzij de ontwikkelcirkels, vertrouwd te zijn met het principe van een evaluatie. Dat is nog niet echt het geval voor de evaluatie van het beleid, de plannen en de acties betreffende ontwikkeling. Evaluatie is nochtans noodzakelijk, zowel om aan te tonen dat we goed werk hebben geleverd (de doelstellingen werden efficiënt bereikt) als om nog beter werk te kunnen leveren.

Wat de volgende fasen betreft (fasen 1, 2 en 3), willen we de nadruk leggen op de stappen en activiteiten die het GOP onderscheiden van een opleidingsplan, namelijk:

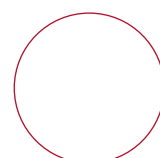
- ⇒ meerjarenplanning;
- ⇒ hergroepering van de opleidings- en ontwikkelingsacties in programma's en projecten;
- ⇒ bepaling van voorafgaande voorwaarden (met andere woorden de realisatie van andere acties die verbonden zijn aan de acties inzake competentieontwikkeling om de ontwikkelingsdoelstellingen te kunnen bereiken)

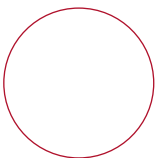
Als we rekening houden met wat hierboven werd gezegd, lijken de stappen van fase 3 ons eveneens prioritair te zijn.

## Ondersteuning

U kunt met al uw vragen en opmerkingen terecht bij de FOD P&O, directoraat-generaal Personeel, dienst Personeelsontwikkeling, Wetstraat 51 in 1040 Brussel.

Als u een proefproject betreffende het globaal ontwikkelingsplan in uw organisatie wilt opstarten, kunt u zich eveneens wenden tot de FOD P&O.





# Fase 0

Invoering van  
het competentieontwikkelings-  
beleid





## Fase 0. Invoering van het competentieontwikkelingsbeleid

### Inleiding

In deze fase wordt een competentieontwikkelingsbeleid geïmplementeerd, dat de strategische doelstellingen van uw organisatie ondersteunt.

Daartoe is een **diepgaande reflectie** nodig over cruciale thema's die een ander ritme dan de jaarlijkse cyclus volgen: ontwikkeling van een visie, strategische doelstellingen inzake ontwikkeling, definitie van de rol van elkeen en van de procedures inzake ontwikkeling en opleiding, invoering van een beheerssysteem.

Die reflectie zal als steun dienen en de uitwerking van het GOP grotendeels vergemakkelijken en de implementatie ervan waarborgen.

### Resultaten van fase 0

Na deze fase is minstens het volgende gedefinieerd:

- de oriëntaties en de strategische doelstellingen inzake competentieontwikkelingen in de organisatie,
- de organisatorische en budgettaire middelen,
- de procedures en regels inzake opleiding en ontwikkeling (O&O),
- het opvolgings- en evaluatiesysteem.

### Wanneer de fase 0 doen?

Deze fase gaat vooraf aan de cyclus van het GOP.

Opmerking: *ook al valt de fase buiten de cyclus, er zal bij belangrijke organisatorische veranderingen (verandering op het vlak van management, opdrachten, ...) ongetwijfeld op teruggekomen dienen te worden, en in ieder geval minstens om de tien jaar.*

### Opgelet:

- Werd deze fase in het kader van een ander project al gerealiseerd? (bijvoorbeeld een 'BPR-ontwikkeling'<sup>9</sup>)
- Zijn de doelstellingen inzake competentieontwikkeling al duidelijk, en bestaat er al een beheerssysteem voor competentieontwikkeling in uw organisatie?

➡ Ga dan onmiddellijk over naar fase 1.

## Raad voor fase 0

- **Hanteer een geleidelijke aanpak waarbij u de verschillende actoren samenbrengt.** U dient niet noodzakelijk alle thema's die hierna worden voorgesteld op hetzelfde moment of met dezelfde intensiteit aan te vatten.
- **Blijf verantwoordelijk tijdens deze fase.** Voorzie daarom de nodige tijd en interne ondersteuning. **Delegeer de verantwoordelijkheid** voor het hele proces **niet aan een externe firma.**
- **Start een specifiek project op om deze fase te realiseren.** Een ontwikkelingsbeleid implementeren is immers afstappen van het dagelijks beheer. Als u de reflectie plant en de operatie uitvoert met een projectteam, kunt u uw doelstellingen en uw planning beter definiëren en gemakkelijker middelen vrijmaken.

## Stappen in fase 0

Deze stap omvat de volgende activiteiten:

Stap	Beschrijving	Pagina
1	Een stand van zaken opmaken	17
2	De grote lijnen van het beleid definiëren	25
3	Het ontwikkelingsbeleid operationaliseren	31
4	Een opvolgings- en evaluatiesysteem invoeren	41

## Wat doen op het einde van fase 0?

Informeel, op het einde van deze fase, de verschillende doelgroepen op gepaste wijze over: :

- de oriëntatienota
- de regels en processen
- de rollen en verantwoordelijkheden
- de administratieve procedures
- de evaluatie-indicatoren.

## Stap 1 Een stand van zaken opmaken

### Waarom?

Een stand van zaken van het in de organisatie bestaande systeem inzake opleiding en competentieontwikkeling maakt het mogelijk om:

- de sterke en zwakke punten, de steunpunten en de verbeterpunten te identificeren
- de ondersteuning van het project te bevorderen (de knelpunten zichtbaar maken)
- de verder te volgen strategie aan te duiden.

Opmerking: *Er is een zeer nauw verband met de volgende stap, en misschien dient men tussen deze twee stappen heen en weer te gaan: men kan immers de nieuwe beleidslijnen bepalen, uitgaande van de analyse van de bestaande situatie en van de problemen die dienen te worden opgelost, of men kan uitgaan van een visie om te bepalen wat men in de bestaande situatie gaat onderzoeken.*

### Wat zijn de resultaten van stap 1?

Een samenvatting van de stand van zaken (synthesenota van 4 tot 8 pagina's over de huidige situatie inzake competentieontwikkeling) die:

- voorkomt dat er een globaal ontwikkelingsplan wordt opgesteld dat te veel afwijkt van het in gebruik zijnde systeem
- als basis kan dienen voor de reflectie omtrent de doelstellingen van het ontwikkelingsbeleid (stap 2).

Opmerking: *Aangezien de nota een stap afsluit en richtlijnen bevat voor de toekomst (in de vorm van contextuele voorwaarden, kritieke succesfactoren, enz.), dienen de resultaten in de stuurgroep of in het directiecomité te worden besproken.*

### Hoe aanpakken?

Deze stap omvat de volgende activiteiten:

Activiteit	Om de stand van zaken op te maken:	Pagina
1	Bepaal welke informatie u zoekt	18
2	Verzamel de informatie	21
3	Vat de huidige situatie samen	23

## Activiteit 1. Bepaal welke informatie u zoekt

### Inleiding

Er kan een enorme massa gegevens worden verzameld. Denk vooraf na over de te verzamelen gegevens, zo kan u:

- de tijdsinvestering maximaal beperken;
- voorkomen dat valse verwachtingen worden gecreëerd bij de verschillende actoren.

### Principes

- U dient die informatie te zoeken voor alle entiteiten en afdelingen waarop het GOP van toepassing zal zijn.
- Zoek alleen informatie die noodzakelijk is, die u zult analyseren en die betrekking heeft op de punten waaraan u wilt en kunt werken.
- Spoor voor elk aspect de sterke punten, de zwakke punten, de knelpunten en de uitdagingen op.
- Blijf steeds objectief, zelfs wanneer u al een idee of een visie hebt van hoe het ontwikkelingsbeleid in uw organisatie er dient uit te zien.
- Verzamel de volgende zaken:
  - feiten en cijfers: kwantitatieve en objectieve informatie;
  - de meningen van de verschillende actoren of groepen van actoren over de problemen en mogelijke oplossingen.
- Breng verscheidenheid in uw bronnen: documenten, individuele of collectieve gesprekken, vragenlijsten, seminars voor analyse of enquêtes.

### Opgelet

In dit stadium gaat het niet om een analyse van de behoeften inzake ontwikkeling, maar wel om een stand van zaken van de huidige situatie.

### Hoe te werk gaan?

Om te bepalen welke informatie u zoekt:

#### 1. Bepaal welke algemene informatie u zoekt over:

- de doelstellingen van het ontwikkelingsbeleid,
- de organisatorische aspecten en het administratief en financieel beheer,
- de opleidings- en ontwikkelingsacties (O&O-acties) (producten),
- de processen die tot die acties leiden,
- het partnerschap en de middelen.

Baseer u op onderstaande vragenlijst.

2. Bepaal de meer **specifieke informatie** voor uw organisatie, in functie van de bekommernissen van het ogenblik, de strategische pijlers (voorbeeld: gelijkheid tussen man en vrouw).
3. Bepaal van welke aspecten u de **tevredenheidsgraad** van de verschillende actoren wilt evalueren.

## Lijst met mogelijke vragen over de stand van zaken

*Opmerking: deze lijst is geïnspireerd op het CAF<sup>10</sup>. De lijst kan eventueel verfijnd worden aan de hand van de volledige CAF-methodologie.*

- **Betreffende de doelstellingen:**
  - Heeft de organisatie een **visie** op competentieontwikkeling?
  - Zijn de doelstellingen en de visie **geschikt om intern te worden besproken**? Zijn ze **afgestemd**? Zijn ze **gekoppeld aan de strategische doelstellingen** van de organisatie? Werden ze **meegedeeld**?
  - Wordt de visie ondersteund door een strategie, plannen, interne nota's?
  - Werd de strategie **geëvalueerd**?
  - Ondersteunt de **hiërarchie** de competentieontwikkeling (door de visie en de doelstellingen mee te delen en te realiseren, door de medewerkers te ondersteunen op dat vlak)?
  - Worden de ontwikkelingsdoelstellingen ondersteund door aangepaste procedures?
- **Betreffende de organisatie, het administratief en financieel beheer:**
  - Zijn er voldoende **menselijke middelen** om het ontwikkelingsbeleid uit te voeren (qua aantal en competenties)?
  - Is het **P&O-team** dermate georganiseerd dat het zijn rol volledig kan vervullen? **Is de rol** van het P&O-team, en in het bijzonder van de opleidingsverantwoordelijke, duidelijk omschreven?
  - **Centralisatie - decentralisatie:** wie is er verantwoordelijk voor het bepalen van de doelstellingen, het beheer van het budget, de organisatie van de processen en de activiteiten?
  - Zijn er onderlinge besprekingen en akkoorden tussen de **verschillende actoren** in de organisatie over competentieontwikkeling? Werden die akkoorden geformaliseerd?
  - **Welke rol speelt de hiërarchische lijn** ten opzichte van de stafdienst P&O / personeelsdienst
  - Op welke manier is de aansluiting van de acties inzake opleiding en competentieontwikkeling op de andere acties inzake organisatieontwikkeling gegarandeerd (coördinatie op niveau van de programmaverantwoordelijken, van de stafdienst P&O of van een andere dienst, bijvoorbeeld het change team bij topmanagement, of op het niveau van de diensthoofden)?
  - Volstaat het **beschikbare budget**? Is het in overeenstemming met de doelstellingen? Wordt het goed beheerd, gecontroleerd?
  - Waaruit bestaat het **opvolgings-** en rapporteringssysteem?

9. Het CAF (Common Assessment Framework) is een instrument om overheidsorganisaties in heel Europa te helpen bij het gebruik van kwaliteitsvolle managementtechnieken om hun prestaties te verbeteren. Het CAF levert een eenvoudig en gebruiksvriendelijk kader dat geschikt is voor de zelfevaluatie van overheidsorganisaties - <http://publicquality.be>.

## Lijst met mogelijke vragen over de stand van zaken

- **Betreffende de opleidings en ontwikkelingsacties: (O&O)<sup>10</sup>**
  - Welke **producten/diensten/activiteiten** zijn er om de competenties te ontwikkelen?
  - Wat is de **meerwaarde** van de verschillende producten/diensten?
  - Wat zijn de **kwaliteitscriteria** van die diensten? Wie bepaalt die criteria? Hoe worden ze beheerd en geëvalueerd?
  - Aan welk **soort aanbod** wordt de voorkeur gegeven (op maat of catalogus, leermethode, ...)?
  - Wat is het **verband** tussen die activiteiten?
  - Opleiding versus **andere leervormen**?
  - Welke zijn de **verplichte of facultatieve** activiteiten?
  - Verkiest men **interne of externe** opleiding?
  
- **Betreffende de processen:**
  - Welke **verbanden** zijn er tussen de ontwikkelingsprocessen en de andere P&O-processen (o.a. de ontwikkelcirkels)?
  - Bestaat er een **jaarplanning of een meerjarenplanning** inzake competentieontwikkeling (opleidingsplan, ...)?
  - Welke **middelen inzake ontwikkeling** zijn in dat plan opgenomen?
  - Via welke kanalen duiken de ontwikkelingsbehoeften op?
  - Is er een grondige **behoefteanalyse**?
  - Wat wordt **gecontroleerd, geëvalueerd** (indicatoren)? Is er een registratiesysteem voor de gegevens? Is er een jaarverslag? Worden de doelstellingen en plannen aangepast in functie van de evaluatie?
  
- **Betreffende het partnerschap en de middelen:**
  - Kan men steunen op interne of externe **kernpartners**?
  - Zijn de **relaties** met die partners duidelijk (omschrijving van de rollen, verantwoordelijkheden)?
  - Worden de **begunstigden** van de competentieontwikkeling beschouwd als partners? Is er een doeltreffende kennisdeling met die partners?
  - Is er een **link** met de verantwoordelijken, de instrumenten en de procedures inzake kennismanagement?

## Activiteit 2. Verzamel de informatie

### Inleiding

Om informatie in te zamelen, kunt u:

- documenten raadplegen
- gesprekken voeren
- enquêtes uitvoeren

Hieronder vindt u verdere informatie over die methodes.

U kunt ook een analyseseminarie organiseren volgens de DPP-methodiek<sup>11</sup>, bijvoorbeeld met het directiecomité en/of de contactpersonen opleiding.

### Raadpleeg documenten

Om informatie te krijgen over:	Kunt u de volgende documenten raadplegen:
De strategie en doelstellingen	Opleidingsplan, oriëntatienota's, BPR <sup>12</sup> O&O, strategische plannen, personeelsplan, strategisch plan van de directeur van de stafdienst P&O
De organisatie van het systeem inzake competentieontwikkeling, m. i.v. het systeem voor administratief en financieel beheer	Organogrammen, opleidingsplannen, begrotingstabellen
Opleidingsaanbod	Opleidingsplannen, gegevensbank van de dienst Opleiding of listings, interne catalogus, StatForm <sup>13</sup>
Processen inzake ontwikkeling	Opleidingsplannen, interne documenten van de dienst Opleiding, functiebeschrijvingen
Partnerschap en middelen	BPR O&O, strategisch plan van de directeur P&O, interne documenten van de dienst Opleiding
De bekommernissen van het ogenblik, de strategische pijlers van uw organisatie	Strategische plannen, verslagen van het directiecomité

11. DPP: Doelstellinggerichte projectplanning. Deze methodologie kan nuttig zijn voor dit soort seminars. De Franstalige benaming PIPO (Planification des Interventions par Objectif) wordt courant gebruikt (zie Pnet).

12. Business Process Reengineering: het ter discussie stellen en herdefiniëren van de kernprocessen van een organisatie.

13. StatForm is de toepassing om statistische gegevens in te zamelen over opleiding bij de federale overheid en de opleidingsinspanning te berekenen (zie [www.statform.be](http://www.statform.be)).

## Stap 1/4

Een stand van zaken opmaken

Activiteit 2 Verzamel de informatie | Vervolg

**Voer gesprekken**

Om gesprekken te voeren:

1. **Stel een representatief staal op** voor alle personeelscategorieën (alle directies, alle niveaus, Nederlandstaligen en Franstaligen, vrouw en man, algemene functies en technische functies, managementfuncties, ...) voor elke entiteit van uw organisatie.

*Opmerking: het is belangrijk om meerdere niveaus te ondervragen want de standpunten verschillen. Ondervraag ten minste de leden van het directiecomité en eventueel de contactpersonen opleiding.*

2. **Kies de gespreksmethode** (open interviews, gerichte, semi-gerichte, ...).
3. **Voer de gesprekken.**

**Voer enquêtes uit**

Het is altijd interessant om gesloten vragenlijsten op te stellen: ze worden gemakkelijker verwerkt. Om zeker voldoende ideeën te hebben voor de gesloten vragen, kan men zich baseren op interviews met 4 à 5 goed gekozen mensen.

Het uitwerken van een vragenlijst vereist specifieke kennis en technieken die we hier niet uitvoerig kunnen beschrijven. We raden u aan om een beroep te doen op een (interne of externe) deskundige. Houd er rekening mee dat het opstellen van een enquête veel tijd vraagt.



## Activiteit 3. Vat de huidige situatie samen

### Inleiding

Het is belangrijk om de stand van zaken samen te vatten in maximum 4 tot 6 bladzijden, zowel voor het directiecomité als voor een meer algemene communicatie.

### Opgelet

- Bespreek de samenvatting met de stuurgroep van het project voor de invoering van een GOP.
- Laat de samenvatting door het directiecomité van uw organisatie valideren.

### Hoe te werk gaan?

Om de huidige situatie te samen te vatten:

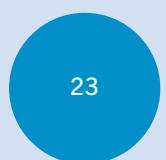
1. **Formuleer vaststellingen die gebaseerd zijn op de vooraf ingezamelde informatie.** Hier dient men het geheel van de ingezamelde informatie samen te vatten in een beperkt aantal constatering. De ordening van alle verzamelde gegevens zal ongetwijfeld subjectief zijn. Als u een duidelijk beeld hebt van de praktijk en meerdere informatiebronnen raadpleegt, is er echter weinig kans dat u zich vergist. Het is van fundamenteel belang dat u niet alleen werkt en vooral dat u de constatering valideert.

U vindt de definitie van een constatering hieronder.

2. **Valideer de constatering** door ze voor te leggen aan de belangrijkste verantwoordelijken en hun te vragen in hoeverre ze het eens zijn met elke constatering.

Bijvoorbeeld: “Er is onvoldoende sensibilisering van de hiërarchie voor opleiding”:  
helemaal niet mee eens, niet mee eens, mee eens, helemaal mee eens.

3. **Vat het geheel samen en laat u door onderstaande tabel inspireren.**



## Wat is een constatering?

Een constatering is een informatie:

- die waar is: aanwezig in besprekingen en in geschreven stukken, niet verzonnen, niet bewerkt;
- controleerbaar: kan met meerdere bewijsstukken worden gestaafd;
- “aannemelijk”: objectief, zonder waardeoordelen, er zijn ook valoriserende vaststellingen;
- gesteld in operationele termen: leidt naar veranderingsbehoeften.

### Voorbeelden van constateringen die samen met opleidingsdirecteurs werden geformuleerd:

1. Er is onvoldoende sensibilisering van de hiërarchie voor opleiding
  - “Opleidingen worden door de hiërarchie opgelegd, zonder dat er een analyse van de werkelijke behoeften kan worden uitgevoerd.”
  - “Wantrouwen van leidinggevendenden t.o.v. opleiding.”
2. De opleidingsdirecteur heeft een onzeker en weinig valoriserend statuut.
3. Het IPO<sup>14</sup> werkt heilzaam en is onontbeerlijk.
4. Er is een goede samenwerking tussen de Nederlandstalige en de Franstalige opleidingsdirecteurs.
5. De opleidingsdirecteur dient zich met te veel logistieke taken bezig te houden.

## Samenvattende tabel

Rubrieken	Positieve punten	Zwakke punten	Constateringen
1. Ontwikkelings- en opleidingsdoelstellingen bij de FOD			
2. Algemene organisatie van de opleiding en het administratief en financieel beheer			
3. Opleidingsprocessen en -opleidingsdesign (behoefteanalyse-proces, evaluatieproces, ...)			
4. Opleidings- en ontwikkelingsproducten			
5. Partnerschap en middelen			
6. Specifieke bekommernissen			

14. Investeringsplan voor opleidingen: Het IPO is een budget waarover de Minister van Ambtenarenzaken jaarlijks beschikt. Het laat bepaalde federale organisaties toe specifieke opleidingsprojecten te realiseren die kaderen binnen een jaarthema dat de minister vooraf vastlegt. Het IPO heeft als doel de competentieontwikkeling te stimuleren in domeinen die via de normale departementale opleidingskredieten onvoldoende of niet aan bod komen.

## Stap 2. De grote lijnen van het beleid definiëren

### Waarom?

Er werd een stand van zaken opgemaakt, maar nu dient er op het niveau van het directiecomité te worden beslist:

- **Welke ambities heeft de organisatie in verband met haar ontwikkeling:** wat zijn de ontwikkelingsdoelstellingen? Hoe garanderen we dat de grote ontwikkelingsprogramma's coherent zijn met de doelstellingen van de organisatie? Welke resultaten en welke meerwaarde wil men bereiken? Welke visie inzake competentieontwikkeling ondersteunt de globale strategie van de organisatie het meest?
- **De strategieën:** Welke strategieën inzake competentieontwikkeling dienen te worden uitgewerkt? In welk vorm dient die ontwikkeling te gebeuren? Wat zijn de prioriteiten?

*Opmerking: Er is een zeer nauw verband met de voorgaande stap, en misschien dient men tussen deze twee stappen heen en weer te gaan: men kan immers de nieuwe beleidslijnen bepalen, uitgaande van de analyse van de bestaande situatie en van de problemen die dienen te worden opgelost, of men kan uitgaan van een visie om te bepalen wat men in de bestaande situatie gaat onderzoeken.*

### Opgelet

Er dient altijd rekening te worden gehouden met de cultuur van de organisatie, enerzijds om de principes zelf, anderzijds om de benadering te kiezen die tot hun uitvoering zal leiden.

### Wat zijn de resultaten van stap 2?

De geleverde output op het einde van deze stap is een door het directiecomité gevalideerde oriëntatienota die de grote lijnen van het beleid inzake de competentieontwikkeling bevat, waarmee:

- alle activiteiten inzake competentieontwikkeling binnen een bepaalde visie zijn gestroomlijnd;
- de verbanden met andere P&O-processen zijn geïdentificeerd en toegelicht;
- een uniforme terminologie is ontwikkeld;
- de organisatorische en andere wijzigingen om het ontwikkelingsbeleid uit te voeren is duidelijk;
- de rode draad wordt bepaald om het GOP te ontwikkelen.

### Hoe te werk gaan?

Deze stap omvat de volgende activiteiten:

Activiteit	Om beleidslijnen te definiëren	Pagina
1	Bereid de reflectie voor	26
2	Leg de beleids- en de strategische lijnen vast	30

## Activiteit 1. Bereid de reflectie voor

### Inleiding

Het team dat het GOP-project beheert dient de reflectie en de discussie in het directiecomité voor te bereiden.

### Hoe te werk gaan?

Hoe aanpakken?

#### 1. Bereid de reflectie voor in het projectteam:

- **Uitgaande van de samenvatting van de stand van zaken:** die conclusies kunnen worden gebruikt als kritische factoren (minimale criteria om de voorstellen te beoordelen) of als discussiethema's. Dezelfde structuur kan dus worden gebruikt om alternatieven voor te stellen (strategie en beleidsdoelstellingen, interne organisatie, aanbod of producten, processen, partnerschap, specifieke kwesties).
- **Uitgaande van een conceptueel model betreffende de ontwikkeling:** vertrekkende vanuit een zekere logica brengt een model orde in wat reeds bestaat en biedt een kader om het bestaande te evalueren en de toekomst uit te werken. De keuze het een het model is dus belangrijk omdat de parameters de pijnpunten en de uitdagingen van de organisatie dienen te behandelen.

**In de literatuur worden verschillende conceptuele modellen beschreven**

(bijvoorbeeld het Schema van de 4 vensters van P. Keursten of het Schema van de 4 velden van H. Van Den Broeck, zie Pnet).

2. **Formuleer veranderingsdoelstellingen** die de vertaling zijn van de gewenste verbeteringen, de resultaten die dienen te worden bereikt, de vooruitgang die dient te worden geboekt.  
Bijvoorbeeld: "de hiërarchie is gesensibiliseerd voor opleiding".

**Hieronder vindt u de definitie van een veranderingsdoel en voorbeelden.**

*Opmerking: het kan nuttig zijn om de manier waarop de indicatoren worden ingezameld toe te lichten, zodat er geen te zwaar of te duur systeem wordt ingevoerd.*

3. **Bepaal de prioriteiten voor de veranderingsdoelstellingen:** de aan de hand van constateringen geformuleerde veranderingsdoelstellingen zijn niet allemaal even belangrijk. Er dient dus te worden vastgesteld welke eerst dienen te worden nagestreefd. Ook hier gaat het om een werk dat niet binnenskamers dient te gebeuren, maar dat het resultaat dient te zijn van overleg.

**Hieronder vindt u een instrument om de veranderingsdoelstellingen te prioriteren.**

## Stap 2/4

De grote lijnen van het beleid definiëren

Activiteit 1 Bereid de reflectie voor | Vervolg

4. **Identificeer de belangrijkste actoren met wie de reflectie zal plaatsvinden** (bijvoorbeeld het directiecomité of een deel daarvan, eventuele contactpersonen opleiding).

Voor het welslagen van het project is het van essentieel belang om de hiërarchie en de belangrijkste actoren te betrekken bij de reflectie, anders kan men met weerstand te maken krijgen.

5. **Kies de reflectiemethode.**

U kunt een seminarie organiseren of tijdens individuele, formele of informele gesprekken de mening vragen van de verschillende actoren.

6. **Stel de discussiethema's op**, eventueel in de vorm van verschillende mogelijke scenario's.

7. **Leg de nadruk op de concrete gevolgen voor de organisatie.** Het gaat om beslissingen die het directiecomité dient te nemen opdat het ontwikkelingsbeleid kan worden uitgevoerd en kan slagen.

U vindt hieronder een lijst met enkele voorbeelden van beslissingen.

### Wat is een veranderingsdoelstelling?

Een veranderingsdoelstelling is een doelstelling:

- in termen van resultaten (voltooid deelwoord of werkwoord in de tegenwoordige tijd). Bijvoorbeeld: niet “de kwaliteit van het onthaal verbeteren” maar “de kwaliteit van het onthaal is verbeterd”.
- die meetbaar is, d.w.z. in cijfers vertaald of verbonden aan indicatoren, zodat ze geraamd kan worden. Bijvoorbeeld: “de behandelingsduur van de dossiers is met 10% ingekort”.

### Prioriteringsinstrument voor de veranderingsdoelstellingen

Om u te helpen de meest prioritaire doelstellingen te bepalen, kunt u gebruik maken van de volgende tabel:

Heel belangrijk	4	Gemakkelijk realiseerbaar	4
Belangrijk	3	Realiseerbaar	3
Minder belangrijk	2	Moeilijk realiseerbaar	2
Helemaal niet belangrijk	1	Heel moeilijk realiseerbaar	1

Noteer voor elke veranderingsdoelstelling in welke mate u ze belangrijk en realiseerbaar vindt. Tel vervolgens de punten op.

Bijvoorbeeld: “de hiërarchie is gesensibiliseerd voor opleiding”:

Belang (B)				Realiseerbaarheid (R)				Totaal BxR
4	3	2	1	4	3	2	1	

## Stap 2/4

De grote lijnen van het beleid definiëren

Activiteit 1 | Bereid de reflectie voor | Vervolg

### Voorbeelden van veranderingsdoelstellingen betreffende ontwikkeling

- De nieuwe ambtenaren worden onthaald door de stafdienst P&O/personeeldienst
- Het professionalisme van de ambtenaren is ontwikkeld.
- Het personeel is voorbereid op toekomstige veranderingen.
- De aflossing van de seniors is voorbereid.
- De kennis wordt gedeeld.
- Het personeel is voorbereid op de overgangsexamens en andere procedures inzake loopbaanontwikkeling.
- De sociale verbanden en de interne communicatie zijn ontwikkeld.

### Voorbeelden van veranderingsdoelstellingen betreffende het administratief en financieel beheer

- De stand van zaken betreffende opleiding en de ontwikkeling is opgevolgd.
- x VTE zijn gewijd aan ontwikkeling en opleiding.
- De rol van de opleidingsverantwoordelijke is opnieuw bepaald.
- Elk DG is op administratief en financieel vlak verantwoordelijk voor de projecten inzake teamontwikkeling.

### Voorbeelden van veranderingsdoelstellingen betreffende de opleidingsprocessen en -engineering

- De ontwikkeling is vooraf gepland.
- De verschillende opleidings- en ontwikkelingsacties om een zelfde doelstelling te bereiken zijn geïntegreerd en kennen een logisch en chronologisch verloop.
- De doelstellingen inzake competentieontwikkelingen zijn op lange termijn vastgelegd.
- De behoeften inzake ontwikkeling zijn geanalyseerd, rekening houdende met de strategische doelstellingen.
- De processen inzake competentieontwikkeling en de processen inzake de ontwikkelcirkels zijn geïntegreerd.
- Er werden geïntegreerde oplossingen voor de competentieproblemen geïmplementeerd (integratie van ontwikkelingsdomeinen: rekrutering, opleiding, kennismanagement, organisatie, communicatie, logistiek en ICT, begroting).
- Er is rekening gehouden met de ontwikkelingsdoelstellingen van de teams en van de individuen.
- De O&O-acties werden bijgestuurd in functie van de evaluatie van vroegere acties.
- Er zijn voorwaarden ingevoerd voor de kennisoverdracht.
- Er is een billijke toegang tot opleiding gegarandeerd.

### Voorbeelden van veranderingsdoelstellingen betreffende de producten

- Er zijn alternatieve leermethoden gestimuleerd.
- Er is een programma uitgewerkt voor het onthaal van nieuwe ambtenaren.
- Er zijn specifieke technische opleidingen georganiseerd.

### Voorbeelden van verandingsdoelstellingen betreffende het partnerschap

- Er zijn expertise-uitwisselingen met andere federale opleidingsinstituten georganiseerd.
- Er zijn proefprojecten met deze of gene partner opgestart (OFO, FOD P&O, ...)
- Er zijn opleidingen aan deze of gene partner gedelegeerd.

### Enkele voorbeelden van de door het directiecomité te nemen beslissingen

- De rol en verantwoordelijkheden zijn ingevoegd in de functiebeschrijvingen van de verschillende actoren.
- Een specifiek budget is gegarandeerd voor de opleiding en de verdeling ervan volgens de vooraf gedefinieerde regels.
- De nodige beslissingen werden via hiërarchische weg doorgegeven aan alle actoren.
- De competentieontwikkeling is ingevoegd in de prestatiedoelstellingen van de chefs (ze werden geëvalueerd over de manier waarop ze de competenties van hun personeel ontwikkelen).
- Prioriteiten inzake opleidings- en ontwikkelingsbehoeften werden gesteld en er werd gekozen op basis van de analyses.
- Een geïntegreerde aanpak werd bevorderd en opleidingen werden niet geïsoleerd uitgevoerd, los van complementaire interventies (zo nodig in samenwerking met organisatieontwikkeling, kennismanagement, enz.).
- Het brochureaanbod werd geschrapt (als men voor een aanpak koos die gericht is op de vraag en niet op het aanbod).
- Een plan inzake competentieontwikkeling werd opgesteld per dienst/DG.
- Het gebruik van bepaalde instrumenten, templates en te volgen procedures werd opgelegd.
- Andere leervormen dan de klassieke opleiding werden geïntroduceerd.

## Activiteit 2. Leg de beleids- en strategische lijnen vast

### Inleiding

Tijdens een vergadering van het directiecomité, speciaal aan het opleidings- en ontwikkelingsbeleid gewijd, dient u de voorafgaande reflecties van het projectteam voor te stellen en u dient een consensus over de beleids- en strategische lijnen te bereiken.

### Hoe te werk gaan?

Om over de grote lijnen te beslissen:

#### 1. Organiseer de reflectie in het directiecomité:

U dient:

- een voorlopige tekst op te stellen met de verschillende opties en voorstellen betreffende de waarden, visie en strategie inzake competentieontwikkeling en de concrete gevolgen in termen van richtlijnen en prioriteiten;
- een bespreking te organiseren met het directiecomité (zet dit punt op de agenda van een vergadering van het directiecomité);
- de verschillende opties voor te stellen aan het directiecomité en een discussie en beslissing uit te lokken.

*Opmerking: als de reflectie met het directiecomité al heeft plaatsgevonden (bijvoorbeeld tijdens een seminarie of een daartoe georganiseerde studiedag), kunt u direct overgaan tot het opstellen van de oriëntatienota.*

#### 2. Stel de oriëntatienota op.

De oriëntatienota dient het volgende te bevatten:

- waarom men wil veranderen (met verwijzing naar de positieve en zwakke punten die zijn opgedoken bij de samenvatting van de stand van zaken);
- de doelstellingen en de manier om ze te bereiken (die volgen uit de bespreking met het directiecomité);
- een toelichting bij de verbanden met andere P&O-processen;
- de nieuwe regels en procedures die voortvloeien uit de strategische opties.

#### 3. Zorg ervoor dat u de goedkeuring van de oriëntatienota door het directiecomité verkrijgt.

U moet een duidelijk en schriftelijk akkoord hebben van het directiecomité (via het verslag van de vergadering of een ander document) over de grote principes en de concrete gevolgen van die keuzes.



## Stap 3. Het ontwikkelingsbeleid operationaliseren

### Waarom?

Het directiecomité heeft met de oriëntatienota (stap 2) zijn akkoord verleend. Nu dient dat akkoord te worden geoperationaliseerd en gepland.

Het doel is de genomen beslissingen uit te voeren, orde op zaken te stellen en het organisatorische systeem aan te passen (processen, regels, documenten, administratief beheer) en de aanpassingen mee te delen aan de verschillende actoren.

*Opmerking: Als die aanpassingen een meerwaarde bieden en/of het leven van de actoren vergemakkelijken, zullen ze goed worden onthaald.*

### Wat zijn de resultaten van stap 3?

De geleverde output op het einde van deze stap is:

- een team contactpersonen opleiding (voor de grote organisaties);
- een beschrijving van de processen inzake competentieontwikkeling;
- een beschrijving van de rol en de verantwoordelijkheden van de actoren;
- een lijst van documenten die voor het administratief beheer van de opleiding dienen te worden gebruikt;
- een beschrijving van de regels en procedures inzake opleiding en competentieontwikkeling;
- een lijst van de essentiële punten die opgevolgd dient te worden en geëvalueerd, met enkele basisindicatoren.

### Hoe te werk gaan?

Deze stap omvat de volgende activiteiten:

Activiteit	Om het ontwikkelingsbeleid te operationaliseren:	Pagina
1	Creëer een netwerk van contactpersonen opleiding	32
2	Definieer de verschillende processen betreffende competentieontwikkeling	34
3	Definieer de rol van de actoren en de interne organisatie	36
4	Voer het administratief beheer van de processen in	38

## Activiteit 1. Creëer een netwerk van contactpersonen opleiding

### Inleiding

Het gaat erom een intern netwerk van medewerkers op te richten of te heractiveren, die bekwaam zijn op het gebied van O&O, die u bijstaan in uw taak en de link vormen tussen de verschillende entiteiten en directoraten-generaal van uw organisatie.

Als uw organisatie zo klein is dat u geen netwerk nodig hebt, of als u al een performant netwerk hebt, kunt u overgaan naar activiteit 2.

### Wat zijn contactpersonen opleiding?

De contactpersonen opleiding zijn de antennes van de cel die de opleidings- en ontwikkelingsprojecten beheren en zorgen voor de zichtbaarheid daarvan op het terrein: ze zijn vooral nuttig voor de behoefteanalyse en de evaluatie van de acties inzake competentieontwikkeling.

Soms worden ze HR-correspondenten, P&O-correspondenten of ook accounts genoemd, naargelang de organisatie en de omvang van hun opdrachten. De opdrachten en taken van de contactpersonen kunnen immers van organisatie tot organisatie sterk verschillen. Hun hoofdplicht is echter altijd een gedeelte van de processen inzake opleiding en competentieontwikkeling te decentraliseren.

### Verskillende soorten interne organisatie

Binnen bepaalde organisaties zijn er contactpersonen opleiding die afhangen van de stafdienst P&O/personeel dienst. In andere organisaties zijn er contactpersonen opleiding die afhangen van operationele diensten, maar die een bijkomende rol vervullen ten opzichte van de stafdienst P&O.

We raden u in elk geval aan om een reeds bestaand netwerk te gebruiken en dat aan te passen. U zult moeten kiezen tussen de twee soorten netwerktypes hierboven vermeld of rekening dienen te houden met de bestaande specificiteit als er al een netwerk bestaat.

### Contactpersonen opleiding uit operationele diensten

Zorg ervoor dat de samenwerking verder gaat dan de gerichte uitwisseling van informatie, of zelfs van regelmatige werkvergaderingen. Het is belangrijk om een team te creëren dat een ommekeer op gang brengt.

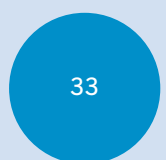
Zorg er eveneens voor dat het project wordt ontwikkeld met de actoren op het terrein, zodat de diensthouders inzien dat het nuttig is om de P&O-correspondenten vrij te maken.

Het is ook nuttig om de functiebeschrijving van de contactpersonen aan te passen, door er hun specifieke rol aan toe te voegen.

## Hoe te werk gaan?

Om een netwerk van contactpersonen opleiding op te richten:

1. **Kom binnen het netwerk tot een consensus** over kwesties als: de relevantie en meerwaarde van de functie, de rol en verantwoordelijkheid van de groep, de interne verdeling van de macht en verantwoordelijkheden, de werkwijze (wie is voorzitter, wie stelt de verslagen op), in overeenstemming met de keuzes die in stap 2 werden gemaakt. Definieer de grote lijnen van het beleid inzake competentieontwikkeling.
2. **Stel een handvest voor contactpersonen opleiding op.** Dit preciseert zo duidelijk mogelijk hun verantwoordelijkheden en de werkomstandigheden die hen dienen toe te laten hun activiteiten tot een goed einde te brengen; in dit handvest kan ook gepreciseerd worden hoe deze contactpersonen geëvalueerd zullen worden.
3. Let op de **competenties** van de personen: voorzie opleiding op het vlak van behoeftenanalyse en evaluatie van opleidingsactiviteiten; schenk de nodige aandacht aan het tot stand brengen van een echt goed werkend netwerk.
4. Pas hun **functiebeschrijving** aan.



## Activiteit 2. Definieer en beschrijf de verschillende processen inzake competentieontwikkeling

### Inleiding

Het gaat erom diverse stroomschema's op te stellen van de processen inzake competentieontwikkeling.

### Hoe te werk gaan?

Om de processen inzake competentieontwikkeling te definiëren en te beschrijven:

#### 1. Maak een inventaris op van de processen volgens de verschillende soorten processen:

- cyclische processen in verband met de architectuur en de concrete planning van het GOP (plannen, uitvoeren, evalueren en rapporteren over het ontwikkelingsbeleid);
- permanente ontwikkelingsprocessen.

Zie de beschrijving van de processen hieronder.

#### 2. Let op de verbanden met de andere HR-processen en de andere ontwikkelingsprocessen van de organisatie:

Zoals bijvoorbeeld: aanwerving van de ambtenaren en hun onthaal, prestatie management, loopbaanbegeleiding, mobiliteit, enz.

Andere ontwikkelingsprocessen van de organisatie zijn: organisatieontwikkeling (bijvoorbeeld de BPR's), kennismanagement, uitrusting en ICT, communicatie.

Als er in de organisatie bijvoorbeeld een project loopt voor de overdracht senior – junior, dient u in dit stadium te bekijken hoe de processen betreffende het project aansluiten op de processen betreffende het GOP.

#### 3. Analyseer en stel de stroom van de processen op: maak stroomschema's.

Een stroomschema kan op verschillende niveaus worden gemaakt:

- heel algemeen en eenvoudig: geeft alleen de verschillende acties weer die van de input tot de output dienen te worden doorlopen;
- heel concreet en gedetailleerd: gedetailleerde opsomming van de acties, de verantwoordelijken, het soort informatie dat verwerkt moet worden, het soort drager (bv. database) dat gebruikt dient te worden enz.

#### 4. Stel een 'procedurehandboek' op.

We stellen voor om het resultaat daarvan en dat van activiteit 4 (zie verder: administratieve processen) te integreren in een 'procedurehandboek':

- het betreft in de eerste plaats een werkdocument voor de stafdienst P&O waarmee een efficiënt beheer van alle processen mogelijk is.
- het document kan de basis vormen voor andere publicaties voor diverse doelgroepen, bijvoorbeeld een brochure met bepaalde procedures die de ambtenaren moeten volgen.

### Cyclische processen

De belangrijkste cyclische processen zijn:

- Fase 1: de opleidingsbehoeften bepalen die voortvloeien uit de detectie en de analyse van strategische doelstellingen (managementplan van het directiecomité en operationele managementplannen van de DG's) tot het opstellen van de tabel die de ontwikkelingsactiviteiten samenvat en de kennisgeving daarvan aan de dienstverantwoordelijken.
- Fase 2: de opleidings- en ontwikkelingsacties op operationeel niveau plannen, uitvoeren en opvolgen (van vraag tot aanbod). Die fase bevat de volgende subprocessen:
  - de persoonlijke ontwikkelingsplannen en de teamontwikkelingsplannen (ontwikkelcirkels - planningsgesprek) integreren;
  - onvoorziene gebeurtenissen beheren (tegemoet komen aan niet geplande ad-hocbehoeften van de individuen en de teams);

*Opmerkingen:*

- *De processen verschillen naargelang het soort aanbod dat men gekozen heeft: een opleiding uit de OFO-catalogus, een opleiding op maat, een seminarie of een opleiding in het kader van educatief verlof, enz.*

- *Er is eveneens een differentiatie van de processen volgens de budgettaire impact (een beroep op de markt).*

- Fase 3: evalueren, rapporteren en communiceren over ontwikkeling en opleiding.

### Permanente processen

De belangrijkste permanente processen zijn:

- begeleiding van de stagiairs
- gecertificeerde opleidingen
- voorbereiding op loopbaanexamens
- educatief verlof
- inschrijvingen voor de catalogusopleidingen (intern of OFO)

In dat geval zijn de processen: ontvangst van de aanvraag, eventuele controle wat betreft de planning en de overdrachtsvoorwaarden, inschrijving, uitvoering, opvolging.

## Activiteit 3. Definieer de rol van de actoren en de interne organisatie

### Inleiding

Tijdens stap 2 (De grote lijnen van het beleid definiëren) werd de rol van sommige actoren waarschijnlijk al gedeeltelijk vastgelegd. Hier gaat het erom die beschrijving operationeel te maken.

### Resultaten van deze activiteit

De beschrijving van de rol en de verantwoordelijkheden van de verschillende actoren.  
De aanpassing van de functiebeschrijving van de actoren.

### Hoe te werk gaan?

Om de rol van de actoren en de interne organisatie te definiëren:

1. **Maak een lijst van de verschillende actoren en beschrijf duidelijk hun rol** en het verwachte gedrag.

Baseer u op onderstaande tabel.

2. **Beschrijf hun verantwoordelijkheden.** De verantwoordelijkheden kunnen voor elke rol en activiteit worden onderscheiden volgens het VERI-model: Verantwoordelijke (uitvoerder), Eindverantwoordelijke, te Raadplegen, te Informeren
3. **Pas hun functiebeschrijving dienovereenkomstig aan:** als men wil dat die rollen correct worden vervuld, moeten ze in de functiebeschrijvingen worden geïntegreerd... en geëvalueerd.

### Voorbeeld van een beschrijvende tabel van de actoren

Wie	Rol	Verwacht gedrag
Medewerker	verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neemt initiatieven bij de gesprekken van de OC</li> <li>• stelt ontwikkelingsdoelstellingen voor</li> <li>• staat in voor de opvolging van zijn POP</li> </ul>
Hiërarchische verantwoordelijke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ondersteunt en stimuleert de ontwikkeling van zijn medewerkers en zijn team</li> <li>• is verantwoordelijk voor de uitvoering en de kwaliteitscontrole van de technische opleidingen die onder zijn verantwoordelijkheid vallen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stelt jaarlijks een TOP en POP's op in samenwerking met de stafdienst P&amp;O</li> <li>• besteedt &gt; 10 % van zijn tijd aan formele individuele en collectieve gesprekken</li> <li>• ziet toe op de realisatie van de POP's en TOP's</li> </ul>
DG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• helpt bij het opstellen van een GOP voor zijn entiteit</li> <li>• is verantwoordelijk, ondersteunt en stimuleert de functionele chefs in hun rol inzake de ontwikkeling van het team</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vervult zijn rol bij de uitwerking van zijn jaarlijks GOP</li> <li>• evalueert de kwaliteit van zijn opleidingen</li> <li>• evalueert de functionele chefs m.b.t. de ontwikkeling van hun team</li> </ul>

## Stap 3/4

Het ontwikkelingsbeleid operationaliseren

Activiteit 3 Definieer de rol van de actoren en de interne organisatie | Vervolg

Wie	Rol	Verwacht gedrag
Contactpersoon opleiding - Account	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ondersteunt het DG: opstellen GOP + kwaliteitscontrole</li> <li>• organiseert acties inzake technische opleidingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ondersteunt het DG: opstellen GOP + kwaliteitscontrole</li> <li>• organiseert acties inzake technische opleidingen</li> </ul>
Opleidingsdirecteur/ verantwoordelijke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verantwoordelijk voor het faciliteren van de competentieontwikkeling binnen de organisatie</li> <li>• idem voor de ontwikkeling, implementatie en evaluatie van een ontwikkelingsbeleid en van het beheer van het budget voor ontwikkeling</li> </ul>	
Stafdienst P&O	<ul style="list-style-type: none"> <li>• coördinatie met de andere P&amp;O-teams</li> <li>• rapporteert aan het DirCom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de volledige GOP-cyclus</li> <li>• kwaliteitsvolle rapportering</li> <li>• enz.</li> </ul>
Andere P&O-diensten: dienst organisatieontwikkeling, dienst kennismanagement, diensten interne communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• coördinatie met de cel ontwikkeling</li> <li>• de ontwikkelings-behoeften op strategisch vlak analyseren in samenwerking met de cel ontwikkeling</li> </ul>	vergaderingen en regelmatig overleg (nader te bepalen)
Directiecomité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• is verantwoordelijk voor de implementatie en evaluatie van de GOP-cyclus</li> <li>• is verantwoordelijk voor de middelen</li> <li>• is verantwoordelijk voor de strategische programma's op het niveau van de organisatie</li> </ul>	• besteedt jaarlijks een volledige vergadering aan het ontwikkelingsbeleid (april)
Opleiders		
Vakbonden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• overleg over het ontwikkelingsbeleid</li> </ul>	• jaarlijks overleg over het GOP (juni X-1)
OFO		

## Activiteit 4. Implementeer het administratief beheer van de processen

### Inleiding

Het is aangeraden om de administratieve processen, tijdens activiteit 2 vastgelegd, gedetailleerd op papier te zetten en het geheel van de documenten die in de verschillende processen worden gebruikt te identificeren.

Het betreft een enorm werk dat dus best in verschillende stappen wordt gedaan naargelang de behoeften en beschikbare middelen, en met medewerking van de betrokken personen.

### Hoe te werk gaan?

Om het administratieve beheer van de processen te implementeren:

1. **Beschrijf het administratief beheer van de ontwikkelingsprocessen** die eerder in activiteit 2 werden geïdentificeerd.

De belangrijkste administratieve processen zijn:

- verloop van de strategische programma's
- ad-hocaanvragen om deel te nemen aan ontwikkelingsactiviteiten
- POP in het kader van de ontwikkelcirkels
- educatief verlof
- het logistieke aspect van de interne organisatie van de opleidingsactiviteiten
- de competentiemetingen en de gecertificeerde opleidingen
- onthaal en integratie, stage
- plannen en organiseren en de specifieke activiteiten opvolgen

2. **Zorg voor een efficiënt beheer van de documenten en voor de toegankelijkheid van die documenten, door de bestaande templates en documenten te inventariseren, te selecteren en te standaardiseren.**

**Verduidelijk de volgende punten:**

- elektronische of papieren versies?
- productie en beheer gecentraliseerd of gedecentraliseerd?
- documenten verbonden aan een medewerker of generieke documenten?
- voor wie toegankelijk?



### 3. Stel de ontbrekende en noodzakelijke documenten en templates op.

Tijdens fase 1 van het GOP werkt u fiches uit voor strategische of permanente ontwikkelingsprogramma's.

Tijdens fase 2 werkt u projectfiches en/of fiches inzake opleidings- en ontwikkelingsacties uit, die de volledige matrix vormen van het opleidingsaanbod voor het volgende jaar. U organiseert eveneens de voor het lopende jaar geplande activiteiten en helpt de persoonlijke ontwikkelingsplannen realiseren.

In dit stadium dienen de volgende documenten te worden ontwikkeld, voor zover ze nog niet bestaan:

- een template voor de fiches van de ontwikkelingsprogramma's;
- een template voor de projectfiches (als een geïntegreerde aanpak is aangewezen om resultaten te bekomen op de werkplek) die de verschillende activiteiten weergeven die ondernomen moeten worden (organisatieontwikkeling, kennismanagement, functiebeschrijving, enz.);
- een template voor de fiches inzake O&O (voor de eenvoudige activiteiten, of als onderdeel van een projectfiche);
- een template om de chefs te informeren over de voor hen en voor hun team geplande activiteiten;
- een template voor het teamontwikkelingsplan;
- een template voor het persoonlijke ontwikkelingsplan.

### 4. Zorg voor een efficiënt en correct beheer van de gegevens

De uitdaging bestaat erin de gegevens op te slaan die interessant zijn om het ontwikkelingsbeleid te beheersen en op te volgen. Dit punt is essentieel, want op basis hiervan kan men de opleidings- en ontwikkelingsacties opvolgen en evalueren.

De principes zijn:

- zich beperken tot de gegevens die een meerwaarde betekenen voor de medewerkers en het ontwikkelingsbeleid.
- rekening houden met het in gebruik zijnde informaticasysteem (eventueel bepaalde verbeteringen vragen).
- rekening houden met de perspectieven op lange termijn (gebruik en organisatie van een toekomstig ERP<sup>15</sup>).
- minstens de gegevens bewaren die nuttig zijn voor de StatForm-enquêtes<sup>16</sup>.

15. ERP: Enterprise Resource Planning: toepassingen die tot doel hebben de verschillende processen te coördineren rond eenzelfde informaticasysteem.

16. StatForm: toepassing om statistische gegevens in te zamelen over opleiding bij de federale overheid en de opleidingsinspanning te berekenen (zie [www.statform.be](http://www.statform.be)).



## Stap 4. Een opvolgings- en evaluatiesysteem invoeren

### Waarom?

Een permanente opvolging maakt het mogelijk om objectieve feiten en gegevens te leveren die als basis kunnen dienen om de koers van het beleid inzake competentieontwikkeling te bepalen.

Aan de hand van de evaluatie kan niet alleen de competentieontwikkeling worden verbeterd, maar kunnen ook de voordelen van O&O voor de organisatie en voor de individuen worden benadrukt.

### Wat zijn de resultaten van stap 4?

Op het einde van deze stap hebt u bepaald welke factoren gevolgd en geëvalueerd moeten worden, en met welke indicatoren ze kunnen worden gemeten.

### Welk opvolgings- en evaluatiesysteem kiezen?

We dringen erop aan een Balanced ScoreCard (BSC)<sup>17</sup> te implementeren, en wel om de volgende redenen:

- de methodologie werd al goed geïmplementeerd in federale organisaties;
- de methodologie werd met succes gebruikt in het kader van een proefproject om een GOP te implementeren;
- het is niet alleen een meetinstrument, maar ook een moderniseringsinstrument dat bijzonder geschikt is om nieuwe strategieën te implementeren.

### Kenmerken van een BSC

- het gaat eerder om een permanente monitoring dan om een evaluatie a posteriori, zodat op tijd kan worden bijgestuurd;
- het is bijzonder geschikt om een CAF<sup>18</sup> op te volgen, want het ligt in dezelfde lijn;
- het is een uitstekend communicatiemiddel voor de hele organisatie;
- het benadrukt het belang van een evenwicht tussen de doelstellingen op lange en die op korte termijn, en tussen stabiliteit en verandering.

Door zijn participatieve aard kan de BSC een teaminstrument zijn. De verantwoordelijkheid voor de opvolging van de indicatoren is gedeeld en het systeem wordt onmiddellijk in werking gesteld. Het team dat het GOP beheert heeft vanaf dat moment een beeld van de globale situatie en kan indien nodig corrigerende maatregelen nemen.

17. BSC is een toekomstgerichte boordtabel: techniek om een organisatie met behulp van indicatoren vanuit verschillende strategische oogpunten te sturen.

18. Common Assessment Framework of het CAF (Common Assessment Framework) is een instrument om overheidsorganisaties in heel Europa te helpen bij het gebruik van kwaliteitsvolle managementtechnieken om hun prestaties te verbeteren. Het CAF levert een eenvoudig en gebruiksvriendelijk kader dat geschikt is voor de zelfevaluatie van overheidsorganisaties.

## Hoe aanpakken?

Om een BSC in te voeren:

1. Formuleer de strategische doelstelling en stel de « strategische kaart » op (kritische succesfactoren of essentiële punten die noodzakelijk zijn om de doelstellingen van het GOP te bereiken, alsook de verbanden en wederzijdse invloeden tussen die factoren).
2. Definieer en baken de kritische succesfactoren af.
3. Stel voor elke kritische succesfactor één tot drie indicatoren op.

## Opgelet

De activiteiten die noodzakelijk zijn om een BSC in te voeren werden in deze handleiding niet gedetailleerd. Bij de ontwikkeling van een BSC is de ondersteuning van een deskundige immers onontbeerlijk. Indien uw organisatie dat wenst kan de FOD P&O u in het kader van een proefproject een gespecialiseerde consultant ter beschikking stellen.

# Fase 1



Strategische planning





## Fase 1. Strategische planning

### Inleiding

De grote programma's m.b.t competentieontwikkeling moeten gedefinieerd en gepland worden voor de komende drie jaar, om langetermijndoelstellingen te integreren (zie definitie verderop).

Deze programma's houden rekening met de **strategische doelstellingen van de organisatie** en zijn gericht op de integratie van competentieontwikkeling met andere vormen van interne opleidings- en ontwikkelingsacties.

De programma's zullen als basis dienen voor de aanvraag en de verdediging van het opleidingsbudget.

### Ontwikkelingsprogramma

Een ontwikkelingsprogramma is een onderdeel van het globaal ontwikkelingsplan (GOP).

Het beschrijft, plant en budgetteert een reeks O&O-acties of projecten die moeten worden uitgevoerd om een algemene ontwikkelingsdoelstelling op het niveau van de organisatie te bereiken.

Er zijn twee soorten interne ontwikkelingsprogramma's:

- *strategische interne ontwikkelingsprogramma's*, horizontaal over de hele organisatie of verticaal binnen één directoraat-generaal of dienst, zijn beperkt in de tijd, bij uitstek multidisciplinair, en genieten bijzondere aandacht en steun van de directie (bijvoorbeeld het oprichten van een nieuwe dienst).

Deze programma's worden uitgewerkt in overleg met alle verantwoordelijken voor de interne ontwikkeling van de organisatie (organisatieontwikkeling, competentieontwikkeling, communicatie, kennismanagement, ICT, logistiek, ...). Een globale ontwikkelingsdoelstelling wordt in veel gevallen immers slechts bereikt via een vrij brede waaier aan projecten en acties. Acties voor de competentieontwikkeling vormen in deze gevallen dan ook slechts één van de onderdelen.

Bijvoorbeeld: een onthaal- en integratieprogramma voor nieuwe medewerkers dient naast opleidingen ook andere acties voor competentieontwikkeling (bv. mentoring, ...) en de nodige documentatie, kantoorbenodigdheden, informatiebrochures, enz. te voorzien. Al deze acties dienen op een logische en geïntegreerde manier te worden georganiseerd.

Deze ontwikkelingsprogramma's die op een dergelijke multidisciplinaire en geïntegreerde wijze worden aangepakt, vormen een uitstekend instrument om de realisatie van strategische organisatiedoelstellingen te ondersteunen.

- *Permanente interne ontwikkelingsprogramma's rond*

- generieke en technische competenties (de zes functionele domeinen die OFO gebruikt binnen ITMA);
- loopbaanbegeleiding (gereguleerd) waaronder onthaal en integratie, gecertificeerde opleidingen;
- specifieke ontwikkelingsprojecten op maat (bv. op teamniveau);
- onthaal en integratie (indien niet opgenomen als strategisch programma).

Deze programma's komen overeen met terugkerende programma's van de organisatie: men zal, bijvoorbeeld, altijd taal- en informaticaopleidingen nodig hebben.

Bij deze programma's gebeurt de coördinatie tussen P&O-domeinen meestal via reeds vastgestelde procedures. Ze beperken zich dus tot O&O-acties en het projectniveau ontbreekt meestal.

### Resultaten van fase 1

Op het einde van deze fase heeft u de ontwikkelingsprogramma's (het variabel gedeelte van het GOP) gedefinieerd en laten valideren door het directiecomité.

### Wanneer de fase 1 doen?

De fase dient afgerond te zijn vóór de maand maart van het jaar dat voorafgaat aan de uitvoering van de ontwikkelingsprogramma's, zodat de planning afgestemd wordt op de budgettaire cyclus (het budget voor het jaar X wordt eind maart van het jaar X-1 aangevraagd) en de budgetaanvraag opleiding op die ontwikkelingsprogramma's gebaseerd wordt.

Bijvoorbeeld:

- januari tot maart 2007: analyse van de strategische behoeften, aanpassing van de lopende permanente of strategische programma's, daarna samenstelling van de ontwikkelingsprogramma's voor de komende drie jaar en nauwkeurige beschrijving van de ontwikkelingsprojecten voor 2008
- maart-april 2007: verdediging van het opleidingsbudget voor 2008 op basis van de voor 2008 geplande ontwikkelingsprojecten.

### Voor wie?

U werkt een GOP uit voor de ganse organisatie, of per "entiteit" (met eventueel een overkoepelend GOP).

In dit laatste geval draagt elke entiteit met een GOP ook de financiële verantwoordelijkheid.



### Stappen in fase 1

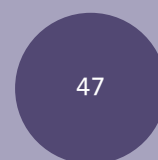
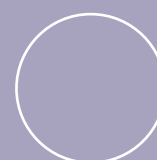
Fase 1 bevat volgende stappen:

Stap	Beschrijving	pagina
1	Het GOP plannen	49
2	De ontwikkelingsbehoeften analyseren	55
3	De ontwikkelingsprogramma's opstellen voor de komende 3 jaar	61

### Wat doen op het einde van fase 1?

Laat het GOP valideren door het directiecomité:

Voorzie op het einde van fase 1 een formele bespreking van de programmafiches en de voorlopige budgettering van de O&O-acties voor het volgende jaar.





## Stap 1. Het globaal ontwikkelingsplan (GOP) plannen

- Waarom?** Het is belangrijk om de verschillende fases van een GOP-cyclus globaal te plannen zodat de verschillende actoren weten wat wanneer van hen verwacht wordt en de verschillende processen m.b.t. de ontwikkeling gecoördineerd verlopen.
- Wat is het resultaat van stap 1?** Het resultaat van stap 1 is een volledige planning die o.m. de behoefteanalyse helpt uit te voeren en hierbij rekening houdt met de ontwikkelcirkels.
- Opgelet** Bij deze stap dient u rekening te houden met de beslissingen die in fase 0 bij stap 3 “Het ontwikkelingsbeleid operationaliseren” werden genomen. In die fase hebt u de verschillende processen bepaald, alsook de rol van de actoren.
- We kunnen dus stellen dat u tijdens de vorige fase al het “wat”, “wie” en “hoe” hebt bepaald, en dat u nu het “wanneer” gaat bepalen. Als u dat nog niet gedaan hebt, raden we u aan het nu te doen en u te baseren op fase 0 – stap 3.
- Opgelet: onvoorziene gebeurtenissen** Hier kan ook de vraag rijzen over het opvangen van onvoorziene gebeurtenissen. Behalve belangrijke nieuwe projecten, zal men immers elk jaar ongeveer over hetzelfde budget beschikken. De niet voorziene behoeften kunnen op twee manieren worden opgevangen:
1. een reserve voorzien (voor bijvoorbeeld colloquia);
  2. tijdens een opvolging van het GOP het vrijgekomen budget gebruiken van acties die niet worden of zullen worden uitgevoerd, of het GOP bijsturen in functie van de nieuwe behoeften of de nieuwe prioriteiten.
- Ter herinnering: het GOP is een plan, een werkhypothese, die tijdens de uitvoering kan worden bijgestuurd.
- Hoe aanpakken?** Stap 1 bevat volgende activiteiten:

Activiteit	Om het GOP te plannen	Pagina
1	Stel de volledige cyclus op in overeenstemming met de budgettaire cyclus.	50
2	Integreer de GOP-cyclus en de ontwikkelcirkels.	52

## Activiteit 1. Stel de volledige cyclus op in overeenstemming met de budgettaire cyclus

- Inleiding** Aan de hand van deze activiteit bekomt u een grafische voorstelling van de verschillende fases 1 tot 3 en hun chronologie.
- Richtlijnen**
- Anticipeer door na te denken over de competenties die nodig zullen zijn om de vastgelegde doelstellingen te bereiken.
  - Kies voor een meerjarenperspectief.
- Hoe te werk gaan?** Om de volledige cyclus te installeren in overeenstemming met de budgettaire cyclus:
1. Voorzie een meerjarenplan.  
  
Voorzie een meerjarenplanning van 3 jaar voor de verschillende ontwikkelingsprogramma's en voor het GOP in zijn geheel.  
  
Dit:
    - stimuleert de hiërarchie en de medewerkers om de programma's ambitieuzer aan te vatten;
    - laat een grondigere voorbereiding toe;
    - vermindert de tijdsdruk en stelt de hiërarchie en de medewerkers gerust.
  2. Maak een schema.  
  
Geef in een schema het volgende aan:
    - de begindatum;
    - de periode waarin het GOP loopt;
    - de periode waarin de behoefteanalyse wordt uitgevoerd;
    - het moment waarop het directiecomité bijeen zal komen om de programma's te bespreken en te valideren, enz.
- Voor een voorbeeld van planning: zie verder.

Voorbeeld van een planning

In de onderstaande illustratie ziet u een voorbeeld van een GOP voor 2007.



Globaal ontwikkelingsplan (strategisch)



## Activiteit 2. Integreer de GOP-cyclus en de ontwikkelcirkels

### Inleiding

Met deze activiteit kunt u de processen en de rol van de actoren zo aanpassen dat ze rekening houden met het verband tussen de competentieontwikkeling en de ontwikkelcirkels.

### Hoe te werk gaan?

Om de GOP-cyclus en de ontwikkelcirkels te integreren:

1. Leg vast wie de persoonlijke ontwikkelingsplannen van het voorgaande jaar en de teamontwikkelingsplannen analyseert om:

- een lijst te maken van de O&O-acties die niet kunnen worden gerealiseerd omdat ze niet in het voorgaande globaal ontwikkelingsplan zijn opgenomen;
- uit de gerichte aanvragen de terugkerende behoeften te halen die in aanmerking komen voor een strategisch programma.

Bijvoorbeeld: als er veel vraag is naar opleidingen over projectbeheer, en als dat aan een strategische doelstelling beantwoordt, is het misschien aangewezen om daar een strategisch ontwikkelingsprogramma voor samen te stellen.

2. Leg het ogenblik waarop die analyse dient te worden uitgevoerd vast in functie van de planning van de verschillende gesprekken van de ontwikkelcirkels in uw organisatie en van de duur van de cyclus.
3. Creëer de documenten (templates) en instrumenten waarmee u dat werk kunt uitvoeren.
4. Maak duidelijk wie verantwoordelijk is voor het communiceren aan de lijnchefs over de ontwikkelingsprogramma's en O&O-acties waartoe op strategisch niveau werd beslist, en wanneer en hoe zij dat het best doen.
5. Maak duidelijk hoe de integratie van de O&O-acties in de persoonlijke ontwikkelingsplannen en de teamontwikkelingsplannen gebeurt en deel dat mee aan de lijnchefs.

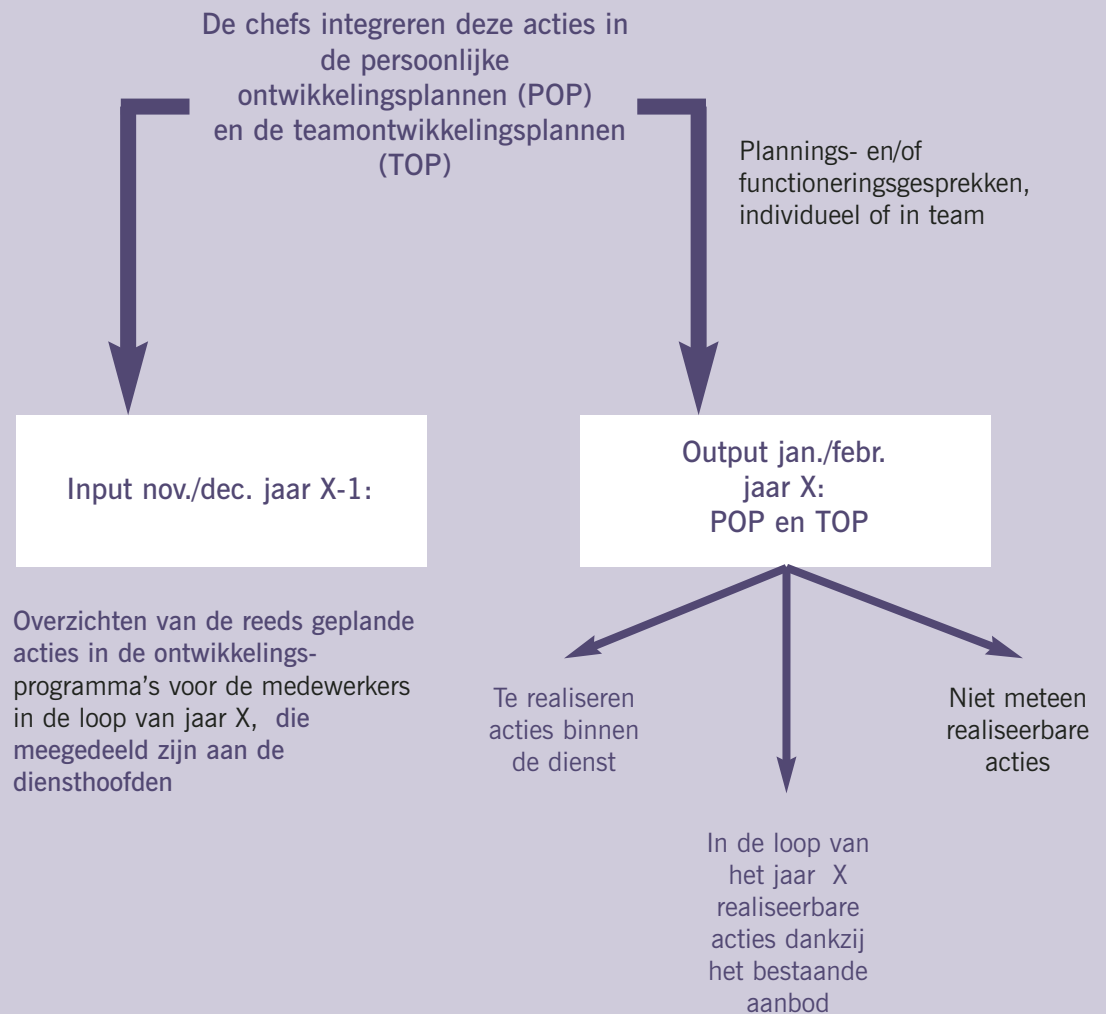
### Opgelet

Als het team dat de ontwikkelcirkels beheert niet hetzelfde is als het team dat de opleiding beheert, dient er - in zoverre dat tijdens fase 0 (stap 3 "Het ontwikkelingsbeleid operationaliseren") nog niet is gebeurd - vooraf overlegd te worden tussen de opleidingsverantwoordelijke en de persoon die verantwoordelijk is voor de ontwikkelcirkels.

## Illustratie

De onderstaande illustratie dient als voorbeeld hoe de GOP- cyclus en de ontwikkelcirkels geïntegreerd kunnen worden.

Voorbeeld van een jaarlijkse ontwikkelcirkel, met planningsgesprekken in het begin van het jaar:







## Stap 2. De ontwikkelingsbehoeften analyseren

### Waarom?

De generieke of technische, de individuele of de teambehoeften inzake competentieontwikkeling dienen geanalyseerd te worden om na te gaan of ze beantwoorden aan de vastgelegde strategische doelstellingen en de prioriteiten van de organisatie.

### Wat zijn de resultaten van stap 2?

Op het einde van stap 2, heeft u een overzicht van de ontwikkelingsbehoeften en hun verband met de strategische organisatiedoelstellingen.

### Hoe aanpakken?

Stap 2 bevat de volgende activiteiten:

Activiteit	Om de ontwikkelingsbehoeften te analyseren:	Pagina
1	Inventariseer en analyseer de strategische behoeften.	56
2	Pas de permanente programma's aan.	58

## Activiteit 1. Inventariseer en analyseer de strategische behoeften

### Inleiding

Het betreft hier de behoeften die verband houden met de strategische doelstellingen van de ganse organisatie of een onderdeel ervan. Deze activiteit vindt plaats van januari tot maart van het jaar X-1 (dat de uitvoering voorafgaat).

### Ontwikkelingsprogramma: herinnering

- Transversale strategische projecten (in functie van de prioriteiten van het management en de strategische doelstellingen)
- Strategische projecten per afdeling (vragen van de teams in functie van behoeftanalyse)

*Dit zijn programma's -voor de innoverende acties - top-down - sponsor = directie of lijnchef*

### Hoe te werk gaan

Om de strategische behoeften te inventariseren en te analyseren:

#### 1. Analyseer de documenten.

Analyseer de documenten die informatie verschaffen over de strategische doelstellingen: de samenvatting van de stand van zaken, de strategische plannen, HR-projecten, het personeelsplan, de BPR-resultaten,...

#### 2. Integreer het investeringsplan voor opleidingen (IPO<sup>19</sup>).

Door het verband te leggen met het IPO-thema van het volgende jaar.

#### 3. Analyseer de persoonlijke ontwikkelingsplannen en de teamontwikkelingsplannen van het vorige jaar.

- Maak een lijst van de opleidings- en ontwikkelingsacties die niet in het voorgaande globaal ontwikkelingsplan zijn opgenomen;
- Haal uit de gerichte aanvragen de terugkerende behoeften die in aanmerking komen voor een strategisch programma.

Bijvoorbeeld: als er veel vraag is naar opleidingen over projectbeheer, en als dat aan een strategische doelstelling beantwoordt, is het misschien aangewezen om daar een strategisch ontwikkelingsprogramma voor samen te stellen.

#### 4. Interview de topmanagers.

Zie verder.

5. Stel een coherent geheel van de programma's, projecten en/of acties op.

Zie verder.

6. Zorg voor een formeel akkoord. Het formeel akkoord van het directiecomité over de door de verantwoordelijke voorgestelde programmafiches.

### Interview de topmanagers

Interview met een ruim doel: spoor de bekommernissen van de top inzake de interne ontwikkeling van de dienst op.

*Opmerking: ga tijdens deze interviews na of de strategische doelstellingen en de ontwikkelingsbehoeften die eruit voortvloeien wel degelijk valide zijn. Laat andere behoeften naar voor komen die niet werden aangetroffen tijdens de analyse van de documenten.*

Het principe is dus om in dit stadium niet onmiddellijk te polsen naar opleidingsbehoeften maar naar de strategische doelstellingen en uitdagingen voor de topmanagers, en slechts in een later stadium het verband te leggen met behoeften inzake competentieontwikkeling.

Want opleiding is niet het enige mogelijke antwoord, en het komt slechts heel zelden voor dat enkel opleiding nodig is.

1. Vertrek vanuit een probleem, een opdracht, een project, een prioriteit.
2. Verzamel informatie over de manier waarop de zaken verlopen.
3. Formuleer een veranderingsdoelstelling en indicatoren.
4. Identificeer de verschillende acties waarmee de doelstelling dient te worden bereikt.

### Stel een coherent geheel op

Stel per topmanager nota's en samenvattende tabellen op waarin de verschillende programma's zijn opgenomen die beantwoorden aan de grote uitdagingen of problemen en formuleer al een voorstel voor projecten en acties.

Stel ook de transversale strategische ontwikkelingsprogramma's op.

In dit stadium duiken als succesvoorwaarden vaak verbanden op met andere types van opleidings- en ontwikkelingsacties van de organisatie.

Bijvoorbeeld: "een opleiding Word/Excel voor alle nieuwe medewerkers op voorwaarde dat ze over deze software beschikken vanaf hun indiensttreding en dat de opleiding plaatsvindt in de maand die volgt op hun aankomst".

Deze programma's (vooral de strategische programma's) zijn meestal geïntegreerd en multidisciplinair. De O&O-acties maken deel uit van een geheel en de andere acties dragen eveneens bij tot de verwezenlijking van de doelstelling.

## Activiteit 2. Pas de permanente programma's aan

### Inleiding

In deze fase van de strategische planning, onderzoekt men de verschillende programma's om te zien:

- of ze alle behoeften van de medewerkers en van de teams omvatten;
- of de budgetten volstaan;
- welke strategische doelstellingen vastgelegd werden voor deze verschillende permanente programma's en of deze doelstellingen niet aangepast moeten worden;
- welke indicatoren geldig kunnen zijn.

### Permanente ontwikkelingsprogramma<sup>20</sup>

- Onthaal van de nieuwelingen
- Standaardaanbod OFO
  1. pc-vaardigheden
  2. talen
  3. persoonlijke effectiviteit
  4. management
  5. bestuurskunde
  6. opleidingsmethodologie en kennismanagement
- Technische competenties (te bepalen in functie van de behoefteanalyse + aanbod catalogus eigen aan de organisatie)
- Individuele en loopbaangebonden behoeften
- Gerichte behoeften van de teams.

### Opgelet

Het verschil tussen strategische en permanente programma's is relatief; het is veranderlijk en hangt af van de prioriteiten van het moment. Een permanent programma kan strategisch worden als men met verandering geconfronteerd wordt of als men verandering wil teweegbrengen, terwijl een permanent programma het beheer van de continuïteit inhoudt.

## Hoe te werk gaan?

Om de permanente programma's aan te passen:

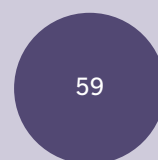
1. Baseert men zich op de **evaluatie van de vorige permanente programma's** (zie fase 2 en fase 3).
2. Baseert men zich op de **toenmalig niet meteen realiseerbare acties** van de planningsgesprekken van het **vorige jaar** (Zie fase 1 - stap 1 - Activiteit 2 « de GOP-cyclus en de ontwikkelcirkels integreren »).

Als bepaalde behoeften in het persoonlijk ontwikkelingsplan/teamontwikkelingsplan niet uitvoerbaar zijn in het lopende jaar, verschuif ze dan naar het volgende jaar. In dat stadium, houdt men zich alleen bezig met wat niet tot het standaard aanbod behoort.

Het is eveneens belangrijk om collectieve, strategische behoeften te kunnen opsporen in het geheel van de individuele aanvragen.

De stafdienst P&O heeft een zicht op alle ontwikkelingsaanvragen en is de enige die deze analyse kan uitvoeren.

3. Gebruikt men **samenvattende nota's en schema's per programma** die benadrukken wat men wil veranderen en waarom.





## Stap 3. De ontwikkelingsprogramma's opstellen voor de komende drie jaar

### Waarom?

Stap 3 dient om de programma's op te stellen volgens een bepaalde structuur, de prioriteiten te bepalen en de programmafiches te detailleren.

Deze programma's zullen het directiecomité en alle andere actoren toelaten om een zicht te krijgen op het geheel van alle O&O-acties, op hun onderlinge integratie en op de integratie met de grote doelstellingen van de organisatie.

### Resultaten van stap 3

Als stap 3 uitgevoerd is, zijn de te organiseren acties geïntegreerd in de ontwikkelingsprogramma's- en projecten. Hierdoor krijgt men eveneens een inzicht in de planning.

### Hoe aanpakken?

Stap 3 bevat volgende activiteiten:

Activiteit	Om ontwikkelingsprogramma's op te stellen:	Pagina
1	Breng de te organiseren acties in ontwikkelingsprogramma's samen.	62
2	Detailleer de programma's en de ontwikkelingsprojecten.	64

## Activiteit 1. Breng de te organiseren acties in ontwikkelingsprogramma's samen

### Inleiding

Het komt erop aan om de programma's volgens een bepaalde structuur op te stellen, door de verbanden tussen de verschillende acties die bijdragen tot de verwezenlijking van éénzelfde globale doelstelling te verduidelijken en te detailleren, door te zorgen voor de goede coördinatie tussen de verschillende acties van éénzelfde programma en door de chronologie te benadrukken tussen de verschillende acties van een programma.

### Hoe te werk gaan?

1. Analyseer de samenvattende tabellen per topmanager en per transversaal programma en de verschillende acties die in het kader van de permanente programma's worden aangevraagd.
2. Definieer de globale doelstelling van elke programma.
  - Lijst alle ontwikkelingsacties (competentieontwikkeling, maar ook ICT, communicatie, uitrusting, kennismangement) op die nodig zijn om een bepaalde veranderingsdoelstelling te realiseren.
  - Bepaal in deze lijst de plaats van opleiding en van competentieontwikkeling in het algemeen

*Opmerking: voor de strategische programma's dient dit te gebeuren in een multidisciplinair team.*

3. Leg het verband tussen de acties en planningsniveau's (programma, project, actie)

*Opmerking: de strategische programma's vereisen 3 niveaus:*

- *het programmaniveau*
- *het projectniveau*
- *het actieniveau*

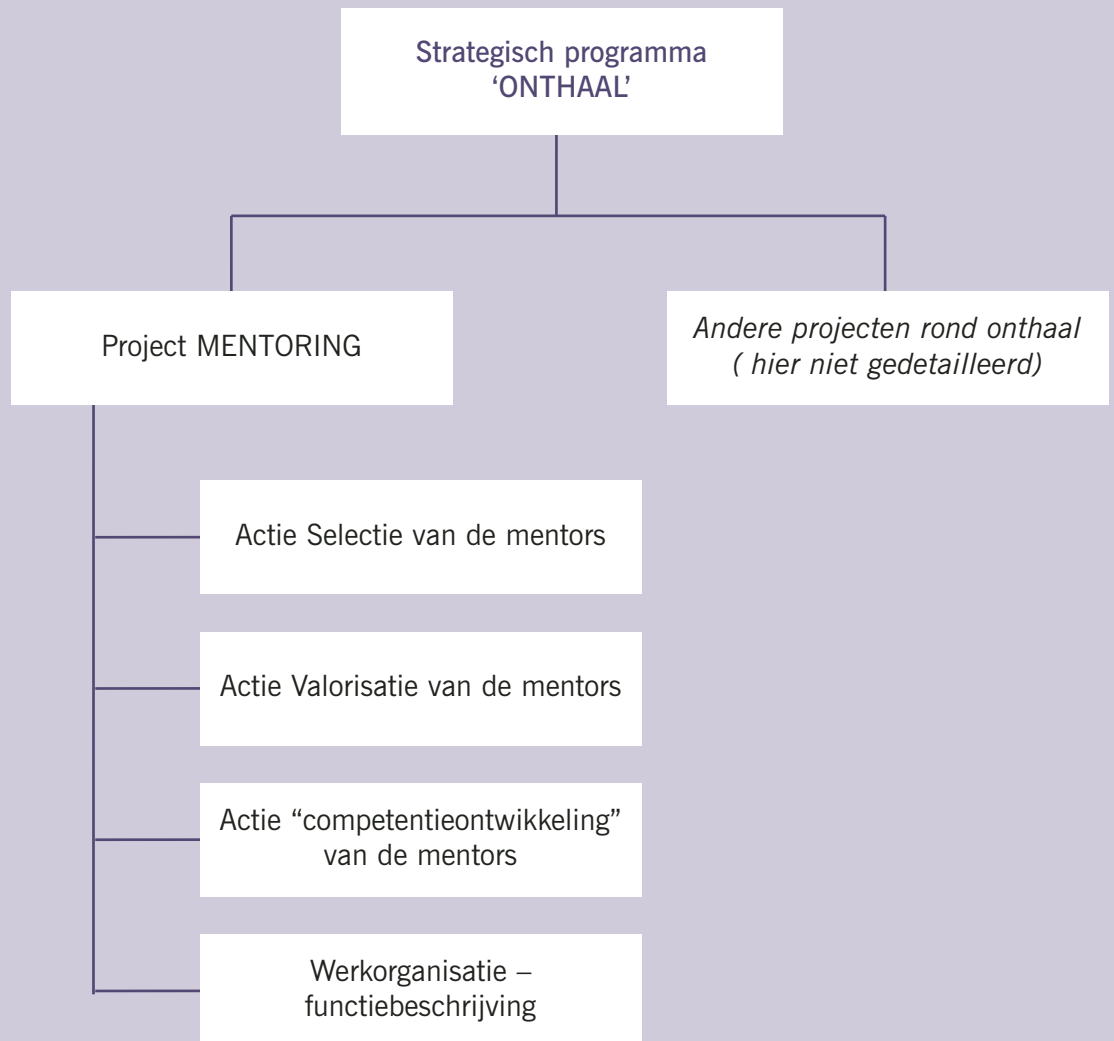
*(Dit in tegenstelling tot de permanente programma's die geen projectniveau bevatten.)*

Richtlijnen:

- Maak een overzicht van de uit te voeren acties en beslis over hun niveau (programma, project, actie).
- Probeer het verband te zien tussen deze acties.
- Geef de chronologie van de programma's aan.



Hieronder ziet u een voorbeeld van zo'n overzicht



De acties zijn opgedeeld volgens activiteitsdomein, parallel met de structuur van de stafdienst: ICT, logistiek, organisatie, communicatie, rekrutering, kennismanagement.

Deze acties worden minstens vermeld, maar niet noodzakelijk gedetailleerd, in functie van de mate van integratie tussen de verschillende activiteitsdomeinen.

## Activiteit 2. Detailleer de ontwikkelingsprogramma's en de ontwikkelingsprojecten

### Inleiding

Deze activiteit toont hoe u de ontwikkelingsprogramma's en ontwikkelingsprojecten kan detailleren.

In dit stadium worden de programma's en projecten nauwkeurig beschreven. De acties daarentegen worden uitsluitend vermeld; ze worden in fase 2 gedetailleerd beschreven.

Het zijn de strategische programma's die de meeste aandacht vragen en die de grootste samenwerking en creativiteit tussen de verschillende ontwikkelingsdomeinen vereisen.

*Opmerking: het is vooral tijdens de eerste GOP-cyclus dat de permanente programma's inspanning vragen. Tijdens de volgende cycli kan een actualisering volstaan.*

### Resultaten

- De gevalideerde programmafiches (we raden een maximum van een tiental aan).
- Eventueel een samenvattende tabel van alle programma's (dit is vooral nuttig wanneer er een GOP per entiteit is en er dus veel ontwikkelingsprogramma's zijn).

### Opgelet

Laat de ontwikkelingsprogramma's valideren door het directiecomité.

### Hoe te werk gaan?

Om de ontwikkelingsprogramma's te detailleren:

#### 1. Kies een verantwoordelijke voor het programma.

De keuze van de programma - en de projectverantwoordelijke is zeer belangrijk, want hij/zij staat in voor:

1. de opvolging,
2. de coherentie,
3. de evaluatie.

Voor de verticale programma's per afdeling of dienst is meestal de directeur of de lijnchef, begunstigde van het programma, verantwoordelijk.

Voor de permanente programma's is meestal de opleidingsverantwoordelijke of de directeur van de stafdienst P&O/personeedienst verantwoordelijk.

De keuze voor de horizontale programma's is delicaat. De eindverantwoordelijke is meestal een lid van het directiecomité.

## 2. Beschrijf het programma nauwkeurig.

Zie voorbeeld van template verder in de tekst.

*Opmerking: de budgetonderhandeling is facultatief, want meestal herneemt men het budget van het jaar voordien (geïndexeerd). Men dient alleen specifiek te onderhandelen indien het budget verhoogd moet worden: het GOP zal hier dus een waardevol instrument zijn om deze vraag tot budgetverhoging te rechtvaardigen.*

3. Werk een **samenvattende tabel** uit die een goed overzicht biedt voor het directiecomité.

Voorbeeld van een template van een ontwikkelingsprogramma

<TITEL VAN HET ONTWIKKELINGSPROGRAMMA>

Verantwoordelijke:

GOP:

Betrokken diensten / doelgroep:

Context / uitdaging

(strategisch project van de instelling of van een onderdeel daarvan, behoeften van een of andere dienst, HR-beleid, disfuncties, ....?)

Organisatorische doelstellingen:

Omvang / scope:

Federaal project, organisatie, entiteit, DG, dienst, personeelscategorie

Verwachte resultaten en indicatoren op macroniveau:

Slaagvoorwaarden:

In het bijzonder de nadruk leggen op de randvoorwaarden, zonder dewelke het programma niet kan slagen: het gaat om elementen waar men geen vat op heeft, maar die het goede verloop van het programma kunnen beïnvloeden.

Geraamde planning:

Van ... tot...

Het programma wordt elk jaar herzien en de exacte planning wordt in de opleidingsplannen vastgelegd.

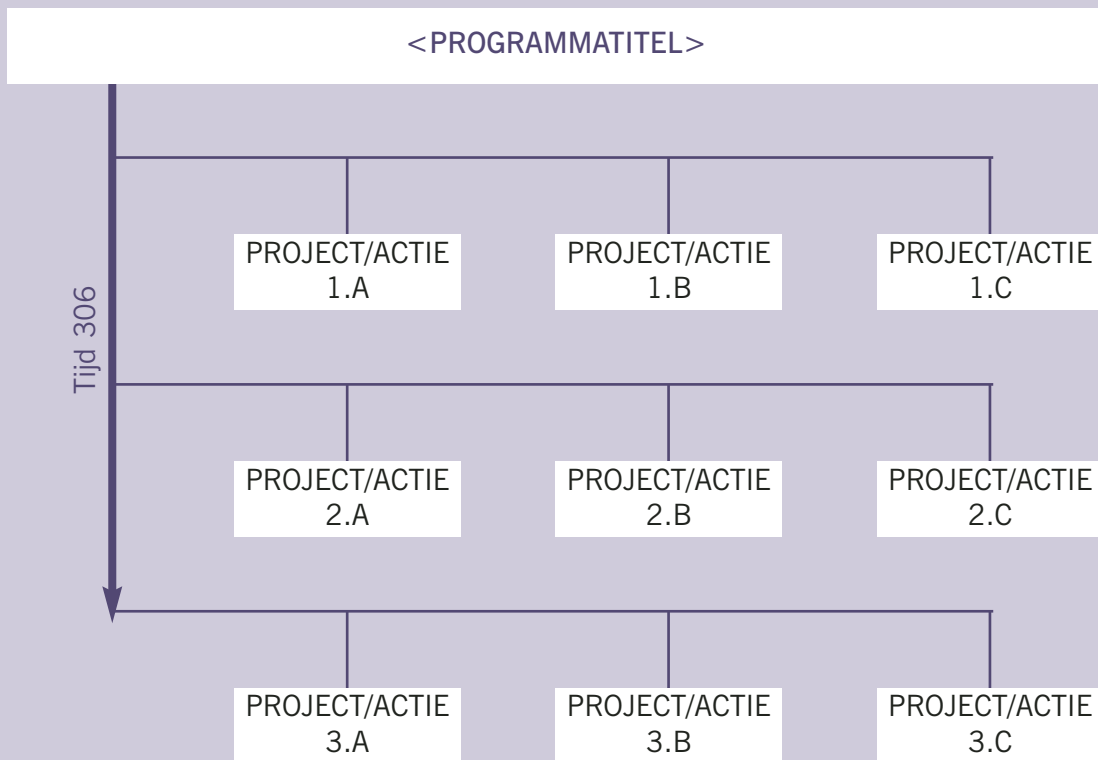
Geschat budget:

Totaal projecten / acties

Totaal €

Naam en goedkeuring van de opdrachtgever:

Voorbeeld van de structuur van de ontwikkelingsprogramma's



# Fase 2

Operationele planning,  
uitvoering en opvolging van de  
acties in het GOP



## Fase 2. Operationele planning, uitvoering en opvolging van de acties in het GOP

### Inleiding

In Fase 2 gaan we over van een globaal ontwikkelingsplan naar de verschillende concrete acties rond competentieontwikkeling.

De uitvoering van fase 2 gebeurt actie per actie, volgens de planning en naargelang de prioriteiten en behoeften.

Fase 2 heeft als doel de verschillende designs voor O&O-acties (Opleiding en Ontwikkeling) te ontwerpen en de efficiëntie ervan te verzekeren via:

- de kwaliteit van het ontwerp;
- het opvolgen en onder controle houden van de succesvoorwaarden;
- het informeren van de verschillende betrokken actoren;
- het monitoren van het GOP in zijn geheel en van de verschillende acties afzonderlijk.

### Resultaten van fase 2

Na deze fase beschikt u over een volledig dossier van de uitgevoerde acties; de acties zijn geëvalueerd en geanalyseerd, waardoor u weet in welke richting de acties bijgestuurd moeten worden.

### Wanneer de fase 2 doen?

De tweede fase wordt opgestart na de budgettaire onderhandelingen (in april van het jaar dat de uitvoering van het globaal ontwikkelingsplan voorafgaat) en verder-gezet tijdens het uitvoeringsjaar volgens de prioriteiten en de voortgang van de programma's.

### Opgelet

Het goede verloop van deze fase veronderstelt dat men de persoonlijke ontwikkelingsplannen en de teamontwikkelingsplannen systematisch controleert om de individuele inschrijvingen te verzamelen voor elke actie. Hierbij dient te worden opgemerkt dat, tijdens deze controle, de gevraagde acties die niet onmiddellijk uitvoerbaar zijn, voor het volgende globaal ontwikkelingsplan worden bewaard.

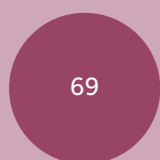
Fase 2 bevat volgende stappen:

### Stappen van fase 2

Stap	Beschrijving	pagina
1	Een actie inzake competentieontwikkeling ontwerpen en detailleren.	71
2	Een Opleidings- & Ontwikkelingsactie (O&O) voorbereiden.	77
3	De O&O-acties opvolgen en evalueren	81

### Wat doen op het einde van fase 2?

Op het einde van deze fase moeten de acties geëvalueerd en opgevolgd worden. **Vervolgens worden de resultaten geanalyseerd en gecommuniceerd**







## Stap 1. Een opleidings- en ontwikkelingsactie ontwerpen en detailleren

### Waarom?

Het Globaal Ontwikkelingsplan is een plan dat een totaalbeeld biedt op de verschillende programma's, projecten of acties inzake ontwikkeling. Het is de bedoeling om de geplande acties te operationaliseren. Hiervoor dient elk project of actie gedetailleerd beschreven te worden en er moet een persoon geselecteerd worden die de actie zal uitvoeren.

### Wat zijn de resultaten van stap 1?

Het resultaat van stap 1 is een ontwerp van een leerdesign en de keuze van een dienstverlener die de actie zal uitvoeren.

### Hoe te werk gaan?

Stap 1 bevat volgende activiteiten:

Activiteit	Om een O&O-actie te ontwerpen en te detailleren	Pagina
1	Definieer het leerdesign van de O&O-acties	72
2	Selecteer de dienstverlener.	75

## Activiteit 1. Definieer het leerdesign van de O&O-acties

### Hoe te werk gaan?

#### 1. Identificeer de ontwikkelingsactie:

Detailleer het volgende:

- de naam van de ontwikkelingsactie;  
Let op, formuleer deze naam onder de vorm van de te ontwikkelen competentie in de infinitiefvorm;
- het jaar van de uitvoering van het GOP;
- het programma waartoe deze actie behoort;
- geef een dossiernummer aan de actie.

#### 2. Beschrijf de context van de actie en de verwachte resultaten:

Detailleer:

- de behoefte waaraan dient te worden voldaan of de context die deze behoefte rechtvaardigt (nieuwe opdrachten, nieuwe medewerkers, project, enz.);
- de algemene doelstelling waartoe de actie zal bijdragen en de specifieke doelstellingen die ze dient te bereiken;
- andere acties die nodig zijn om de algemene doelstelling te bereiken (herhaling van de acties inzake organisatie, uitrusting, communicatie, rekrutering, enz.);
- de indicatoren die tonen of de doelstellingen bereikt zijn en, indien nodig, verificatiebronnen (waar men deze indicatoren terugvindt). Let op, blijf realistisch, maak de indicatoren niet te lang of te complex om te verzamelen.

#### 3. Detailleer de leermiddelen:

- De herhaling van de bij de deelnemers te ontwikkelen competentie(s);
- Het doelpubliek van de actie (vermeld ook ervaring, werkomstandigheden,...);
- De benodigde interventie a.d.h.v. een gemotiveerde beschrijving;  
Let op, diversifieer de leerinterventies door eveneens beroep te doen op coaching, training on-the-job, e-learning, zelfontwikkeling, groepen die ervaringen uitwisselen en de intervisie. Denk niet enkel aan een klassieke opleiding;
- De bijzonderheden van de leerdoelstellingen: welke kennis/knowhow/gedrag ontwikkelen?;
- De leer methode, bv.: de soorten oefeningen, gevalstudies, simulatie, etc.;
- Het type opleider, bv.: intern/extern, competenties, ervaring, niveau, etc.

- De evaluatiemethodieken voor de actie. Preciseer het gewenste evaluatieniveau, het soort instrument en de respectieve verantwoordelijkheden (in het bijzonder van de opleider);
- De samenstelling van de groepen Bv.: heterogeen intra- of inter-FOD, N en N-1<sup>21</sup> samen of niet, enz.

#### 4. Werk de voorwaarden voor de kennisoverdracht uit: Zie verder.

#### 5. Preciseer de organisatorische elementen:

- Het aantal groepen per taalrol en per actie en het aantal deelnemers per groep.
- De duur en de frequentie van de actie (gegroepeerd of verspreid). Let op, hou bij keuze van de data rekening met beschikbaarheden, bijvoorbeeld niet op woensdag of in de paasvakantie.
- De deadline van de actie.
- De plaats van de actie.

#### 6. Detailleer het nodige budget voor de actie:

Preciseer de kosten:

- de opleiders
- het didactisch materiaal
- de verplaatsing van de deelnemers
- het personeel (aantal personen/dag)
- de huur van een locatie
- de maaltijden.

Let op, concretiseer het budget naargelang u over meer precieze bedragen beschikt.

#### 7. Laat de gedetailleerde fiche valideren door de sponsor

(de hiërarchische meerdere van het doelpubliek).

## Hoe de voorwaarden voor de kennisoverdracht uitwerken?

Voor de deelnemer kan het zeer moeilijk zijn om de verworven kennis om te zetten in een beroepspraktijk. Het gaat er dus om om de transfer zo efficiënt mogelijk voor te bereiden! Om de transfer te bevorderen raden we aan, wanneer mogelijk, eerder teams dan individuele medewerkers op te leiden.

### Bereid de kennisoverdracht met de hiërarchische verantwoordelijke voor

Let op volgende elementen:

- de identificatie en formulering van de operationele doelstellingen (wat wordt in de beroepspraktijk verwacht?).
- het engagement van de opdrachtgever met betrekking tot de opmaak van het lastenboek (laat uw analyse en design valideren).
- de te vervullen transfervoorwaarden na de opleiding. Bv.: Wat zal er concreet gebeuren na afloop van de opleiding? Wat zal er veranderen? Wat zijn de toepassingsmogelijkheden? Welke zijn de te observeren indicatoren voor succes? Van welke modaliteiten op het vlak van hulp en begeleiding kan de medewerker genieten?
- de opstelling van een toepassingsovereenkomst waarin de bovenstaande elementen zijn opgenomen en dat werd onderschreven door de chef en de medewerker.

Let op, integreer deze elementen in de opvolgings- en implementatieprocedures van de Ontwikkelcirkels binnen de organisatie. Hiervoor werd er in de template van het persoonlijk ontwikkelingsplan een plaats voorzien.

### Waak over de kwaliteit van de leerinterface

Let op volgende elementen:

- de samenhang tussen de opleiding en de reële werksituatie;
- een verspreide opleidingsfrequentie die toelaat na te gaan hoe elementen uit de opleiding op de werkplaats worden toegepast;
- de structurering van de programma's (bij voorkeur volgens de te behandelen problemen);
- de diversificatie van de oefeningen;
- de uitwerking van de toepassingsovereenkomsten (die cursisten verantwoordelijk maken voor de bij hun terugkeer op de werkplaats te realiseren projecten).

## Activiteit 2. Selecteer de dienstverlener

### Hoe te werk gaan?

Om de dienstverlener te selecteren:

1. Kies het type dienstverlener voor de uitvoering van de actie: zie verder
2. Indien nodig, start een overheidsopdracht op inzake opleiding: zie verder.

### Kies het type dienstverlener

De onderstaande beslissingstabel toont de mogelijkheden om het type dienstverlener te kiezen.

Als...	dan...
de actie van het <b>terugkerende type</b> is en de voorbije jaren reeds georganiseerd werd...	is de voorziene actie beschikbaar in uw <b>interne catalogus en/of de dienstverlener blijft dezelfde</b> . Steun dan op de evaluaties en op de beschrijving van het design om eventueel iets te wijzigen.
alleen <b>internen</b> de nodige competenties hebben om het project tot een goed einde te brengen...	kan er beroep gedaan worden op interne opleiders. Let op, de interne opleiders, naast hun technische kennis, dienen ook de nodige didactische competenties te hebben en hun werklast dient verdeeld te worden in akkoord met hun verantwoordelijken.
de inhoud of het thema van de opleiding tot het aanbod van <b>OFO</b> behoort (generieke of transversale competenties)...	kunt u beroep doen op <b>OFO</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>projecten op maat</b></li> <li>• <b>opleidingscatalogus</b>.</li> </ul> Neem contact op met de OFO voor uw organisatie.
uw project in het kader van het thema van een <b>IPO-project</b> <sup>22</sup> , bekend gemaakt door het OFO, past, ...	kan u bij OFO een subsidieaanvraag indienen (voor een deel of alles). Let op, binnen een IPO-project kan u een beroep doen op externe opleiders.
de bovenstaande mogelijkheden niet relevant zijn of omwille van: <ul style="list-style-type: none"> <li>• de omvang van het project (onvoldoende interne middelen)</li> <li>• de nood aan een kijk van buitenaf</li> <li>• het bijzondere karakter van de inhoud (geen interne expertise)</li> </ul>	kan u een beroep te doen op een externe opleider.  <i>Opmerking: In de bibliotheek van OFO hebt u toegang tot Formbase, een databank met de externe opleidingsaanbieders.</i>

### Opmerking

De eerste vier mogelijkheden zijn voordeliger vanuit financieel oogpunt.

22. Investeringsplan voor opleidingen: Het IPO is een budget waarover de Minister van Ambtenarenzaken jaarlijks beschikt. Het laat bepaalde federale organisaties toe specifieke opleidingsprojecten te realiseren die kaderen binnen een jaarthema dat de minister vooraf vastlegt. Het IPO heeft als doel de competentieontwikkeling te stimuleren in domeinen die via de normale departementale opleidingskredieten onvoldoende of niet aan bod komen.

## Hoe een overheidsopdracht opstarten?

Enkel bij beroep op externe opleiders. De te volgen regels zijn strikt en precies. Doe een beroep op de bestaande procedures.

Onderstaand tabel beschrijft de te respecteren stappen:

1	Selecteer de te volgen procedures in functie van het belang van de opdracht.  Let op, de keuze van het type procedure zal een invloed hebben op de behandelingsduur van het dossier en de tijd die u eraan dient te besteden.
2	Stel de offerteaanvraag op en verstuur of publiceer deze volgens de procedure.  Let op, vergeet niet een voorafgaand advies te vragen (inspectie van Financiën - minister) indien de procedure dit vereist.
3	Analyseer de ontvangen offertes en selecteer de dienstverlener.  Let op, na een eerste selectie kan een ontmoeting met alle weerhouden kandidaten wenselijk zijn.
4	Laat de selectie goedkeuren door de voorzitter van het directiecomité of zijn gedelegeerde en/of de inspecteur van Financiën.
5	Stel het contract op en laat het ondertekenen door de voorzitter van het directiecomité of zijn gedelegeerde en door de geselecteerde dienstverlener.

## Opgelet

Uw stafdienst Budget en Beheerscontrole kan u bijstaan op het vlak van overheidsopdrachten.

## Stap 2. Een opleidings- en ontwikkelingsactie voorbereiden

**Waarom?** Bij stap 1 werd de ontwikkelingsactie gedetailleerd beschreven en de dienstverlener geselecteerd. Nu moet de uitvoering van de ontwikkelingsactie voorbereid worden.

**Wat zijn de resultaten van stap 2?** De voorwaarden waaraan de ontwikkelingsactie dienen te voldoen en de uit te voeren acties zijn geprogrammeerd.

**Hoe aanpakken?** Stap 2 bevat volgende activiteiten:

Activiteit	Om een O&O-actie voor te bereiden:	pagina
1	Zorg voor het opstellen van de voorafgaande voorwaarden.	78
2	Organiseer de uitvoering van de O&O-acties	79



## Activiteit 1. Zorg voor het opstellen van de voorafgaande voorwaarden

### Inleiding

Tussen de planning en de uitvoering van deze actie kunnen meerdere maanden zitten.

Bij de planning werden een aantal andere acties, noodzakelijk om het globaal programma of project te realiseren, opgenomen.

**Het is goed ervoor te zorgen dat de voorafgaande succesvoorwaarden zeker aanwezig zijn.**

*Opmerking: verschillende concrete taken van deze activiteit verwijzen naar de tijdens fase 0 gekozen of de in uw organisatie geldende procedures.*

### Hoe te werk gaan?

Om de voorafgaande voorwaarden op te stellen:

#### 1. Verifieer de uitvoering van de andere acties (die geen O&O-acties zijn maar deel uitmaken van het programma).

Verifieer bij de betrokken personen of de acties goed uitgevoerd werden of goed uitgevoerd zullen worden binnen de voorziene termijnen.

*Opmerking: de programma- of projectverantwoordelijke heeft normaal gezien voor dit aspect gezorgd.*

#### 2. Deel de geplande opleidings- en ontwikkelingsacties aan de betrokken chefs mee en ga met hen de aanwezigheid van de succesvoorwaarden na.

Informeer de chefs voor elke actie, of voor de uitwerking van het POP<sup>23</sup> (afhankelijk van de beslissing genomen in fase 0.)

Voor de succesvoorwaarden: **zie verder.**

### Succes - voorwaarden

Hieronder worden de succesvoorwaarden van een opleidings- en ontwikkelingsacties weergegeven<sup>24</sup>.

- Een gunstige context. Voorbeelden: sociaal klimaat, economische omgeving, geen grote herstructureringen, geen onzekerheid in de diensten.
- De aanwezigheid van inzet en motivatie bij de kandidaten voor de opleiding.
- De ondersteuning van de hiërarchie (de verantwoordelijke ziet het nut in, bepaalt het belang van de actie).
- De reële beschikbaarheid van de kandidaten om de opleiding te volgen.
- De mogelijkheid om de opgedane kennis binnen de maand toe te passen.
- De aanwezigheid van de voorvereisten bij de kandidaten om de opleiding te volgen.



## Activiteit 2. Organiseer de uitvoering van de acties inzake opleiding en ontwikkeling (O&O)

### Hoe te werk gaan?

Om de uitvoering te organiseren van de acties inzake O&O:

#### 1. Finaliseer het leerdesign.

Voorzie een laatste contact met de (interne of externe) interveniënten om het leerdesign te finaliseren.

Volgende punten kunnen hierbij nuttig zijn:

- Finaliseer de leerdoelstellingen, het opleidingsparcours (onderverdeling in grote hoofdstukken) en de methodes (vb.: type oefening, behandelde gevallen of gebruikte documenten).
- Werk de voorziene evaluatie-instrumenten uit.
- Bepaal indien relevant de wijze voor de analyse van de behoeften en de verwachtingen van de deelnemers.
- Preciseer de verwachte rol van de dienstverlener (m.n. inzake de evaluatie, de aanwezigheidscontrole en de opvolging).
- Identificeer het nodige leermateriaal.
- Preciseer de wijze voor de reproductie van de documenten.
- Preciseer het uurrooster van de opleidingsdagen, dat van de pauzes, alsook de plaats van opleiding.

#### 2. Informeer de betrokken personen.

- Informeer de deelnemer over de doelstellingen en de verwachte resultaten. Het oproepen voor een ontwikkelingsactie is vaak enkel een administratieve actie. Het is echter een kans om goed te informeren over de verwachte resultaten en de te ontwikkelen competenties, wat ook een motivatiefactor is.
- Herinner de directe verantwoordelijke van de deelnemer aan de verwachte resultaten, de doelstellingen van de actie, aan de succesvoorwaarden en de overdrachtsvoorwaarden.
- Geef de dienstverlener adequate informatie (lijst deelnemers, uurrooster, plaats, enz.).

### 3. Zorg voor de praktische organisatie.

Neem volgende acties in overweging:

- De zaal reserveren.
- De dranken bestellen.
- Het materiaal voorzien (viltstiften, papier,...).
- De aanwezigheidslijst opstellen en de uitnodigingen versturen.
- De evaluatieformulieren voorzien.
- Reproductie van de opleidingsdocumenten (indien ten laste van de organisatie).

*Opmerking: leid, indien mogelijk, de opleiding in met een welkomstwoord, met een herhaling van de verwachte resultaten en de evaluatiewijzen. Bij homogene teams of projecten die aansluiten bij de strategische doelstellingen, kan iemand van de operationele hiërarchie de opleiding inleiden.*

### 4. Bereid de monitoring van de gegevens voor.

Voeg telkens de nuttige gegevens toe aan de opvolgingstabellen voor de enquête StatForm<sup>25</sup>, en, indien nodig, voor uw interne opvolgingstabellen, zoals bepaald tijdens fase 0.

## Stap 3. De opleidings- en ontwikkelingsacties (O&O) sturen en evalueren

**Waarom?** Het proces dient onder controle gehouden te worden zodat er niet wordt afgeweken van wat voorzien was en u onvoorziene problemen efficiënt kunt aanpakken.

Evalueer de kwaliteit en de efficiëntie van de O&O acties om, op het einde van de cyclus, toe te laten het GOP te evalueren en het volgende GOP uit te werken.

Bewaar de nuttige gegevens voor StatForm<sup>26</sup> en voor ITMA<sup>27</sup>.

**Wat zijn de resultaten van stap 3?** Als stap 3 uitgevoerd is, bekomt men een evaluatie van de uitgevoerde O&O-acties en een analyse van de resultaten.

**Hoe aanpakken?** Stap 3 bevat volgende activiteiten:

Activiteit	Om een O&O te sturen en te evalueren	Pagina
1	Stuur en evalueer een ontwikkelingsactie.	82
2	Volg elke actie op.	85

26. StatForm is de toepassing om statistische gegevens in te zamelen over opleiding bij de federale overheid en de opleidingsinspanning te berekenen (zie [www.statform.be](http://www.statform.be)).

27. ITMA (Information Technology Master Application) is het informaticasysteem waarmee het OFO zijn opleidingsactiviteiten beheert. Dit systeem laat de inschrijving van de deelnemers toe.

## Activiteit 1. Stuur en evalueer de ontwikkelingsactie

### Hoe te werk gaan?

Om een ontwikkelingsactie te sturen en te evalueren:

#### 1. Voor de opleidingen van middellange of lange duur (meer dan 3 dagen):

- Vul de aanwezigheidslijsten in en spoor eventuele afwezigheidproblemen op.
- Neem contact op met de opleider om zeker te zijn dat alles verloopt zoals verwacht.

#### 2. Evalueer de tevredenheid.

Voer de evaluaties uit in functie van de beslissingen in fase 0 en in functie van de beslissingen op de fiche m.b.t een O&O-actie.

Evalueer de tevredenheid eventueel aan de hand van een tabel van dit type:

Opleider	Deelnemer	Hoofd	Sponsor	Verantwoordelijke
Proces				
Resultaten				

De onderstaande tabel (zie verder) beschrijft wat te evalueren.

#### 3. Evalueer de verworven kennis.

Vul eventueel een tabel in van dit type:

Opleider	Deelnemer	Hoofd	Sponsor	Verantwoordelijke
Proces				
Resultaten				

Voer een evaluatie uit van de verworven kennis of laat ze uitvoeren door de opleider.

De onderstaande tabel (zie verder) beschrijft wat te evalueren.

#### 4. Analyseer en vat samen.

Zie verder.

#### 5. Communiceer over de resultaten van de evaluatie aan

- de deelnemers
- de hiërarchische meerderen van de deelnemers
- de opleider.

## Evalueer de tevredenheid

In de onderstaande tabel wordt beschreven wat u dient te evalueren.

Evalueer:	Beschrijving
De tevredenheid over het proces	<p>is de manier waarop de opleiding werd opgebouwd en is verlopen.</p> <p>Evalueer alle processen vanaf de analyse van de vraag tot en met de evaluatie van de actie.</p> <p>Raadpleeg de verschillende betrokken actoren, niet alleen de deelnemers (dus ook de sponsor, de projectleider, het technisch team).</p> <p>Mogelijke criteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de reële kost t.o.v het voorziene budget</li> <li>• de realisatietermijn t.o.v de voorziene planning</li> <li>• de kwaliteit van de opleiding (kwaliteit opleider, methodes, documentatie, praktische organisatie, bereiken vastgelegde doelstellingen,...)</li> <li>• de synchronisatie van de opleiding, bv.:ze vond plaats op het goede moment</li> <li>• de productiviteit (verband inhoud/duur)</li> <li>• de toepasbaarheid op het terrein (volgens de deelnemer)</li> </ul>
De tevredenheid over het resultaat	<p>Mogelijke criteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de impact op de individuele of collectieve competenties (verschil voor/na)</li> <li>• de impact op het vlak van motivatie</li> <li>• de impact op de werkomgeving (de vastgestelde veranderingen)</li> <li>• de impact op de prestaties (herneem hier de prestatie-indicatoren die werden beschreven in de fiche m.b.t. een O&amp;O-actie)</li> </ul> <p><i>Opmerking:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>De impact op de competenties en op het vlak van de motivatie kan worden geëvalueerd na afloop van de opleiding.</i></li> <li>• <i>De impact op de werkomgeving en op de prestaties kan enkel worden geëvalueerd een maand na het einde van de opleiding.</i></li> </ul>

## Evalueer de nieuwe verworvenheden

### Via de verzameling van: Beschrijving

#### feiten

Aan de hand van:

- testen
- multiplechoicetesten
- zelfevaluatie-instrumenten
- gevalsstudies
- in een situatie plaatsen die de werkelijkheid zo dicht mogelijk benaderd
- de realisatie van projecten.

Let op, zorg ervoor dat de evaluatiewijze aangepast is aan de duur en aan de ontwikkelde competenties.

#### meningen

- Vraag de deelnemer (of aan de andere interveniënten) om voor elke doelstelling zijn/haar beheersingsniveau te noteren voor de opleiding en na de opleiding.
- Becijfer zo de vooruitgang die de deelnemers geboekt hebben.

Let op, u evalueert de opleiding, niet de deelnemer. Het is belangrijk dat een voldoende hoog percentage (80%) van de deelnemers de verwachte doelstellingen bereikt heeft.

## Analyseer en vat samen

Analyseer de resultaten van de evaluaties en vat ze samen.

De onderstaande tabel beschrijft hoe u de volgende twee doelstellingen kunt nastreven:

Doelstelling	Hoe te werk gaan?
1. Aantonen dat de dienst Opleiding goed werk geleverd heeft.	Verzamel voornamelijk <b>cijfers en percentages</b> .
2. Zoeken naar verbeteringen voor deze actie of voor O&O-acties in het algemeen.	Verzamel de <b>sterke en de zwakke punten en suggesties voor verbeteringen</b> .

## Activiteit 2. Volg elke actie op

### Inleiding

Een plan wordt pas werkelijkheid door de confrontatie met het alledaagse.

Het GOP dient strikt te worden opgevolgd. Men moet bijvoorbeeld nieuwe behoeften kunnen integreren en prioriteiten kunnen herkennen om te beantwoorden aan de evolutie van de doelstellingen.

Het GOP wordt opgebouwd in “real time”.

Men dient regelmatig te beschikken over informatie over de voortgang van het GOP om:

- te controleren of alles goed wordt uitgevoerd
- bij te sturen indien nodig
- de integratie van nieuwe acties toe te laten
- indien nodig bepaalde acties uit te stellen.

### Hoe te werk gaan?

Om elke actie op te volgen:

#### 1. Vergelijk de voorziene situatie met de reële situatie.

De onderstaande tabel geeft weer wat u dient na te gaan:

#### De O&O-acties

- Zijn de op een bepaalde datum voorziene acties uitgevoerd?
- Werd het budget niet overschreden?

#### De ontwikkelingsprogramma's

- Werden de andere acties in het ontwikkelingsplan uitgevoerd zoals voorzien?

Let op, denk er aan om af te stemmen met de verantwoordelijke van het programma en van de andere acties.

*Opmerking: gebruik voor de vergelijking de voorbestemde boordtabellen.*

#### 2. Actualiseer het GOP indien:

- er acties zijn die niet werden uitgevoerd;

*Opmerking: Ga na waarom en wat de gevolgen zijn en of de actie behouden dient te blijven.*

- er een prioriteitswijziging, nieuwe strategische doelstellingen of nieuwe opdrachten geweest zijn; in functie hiervan dient men nieuwe acties op te nemen of bepaalde voorziene acties uit te stellen of te schrappen.





# Fase 3



Globale evaluatie en  
rapportage



## Fase 3. Globale evaluatie en rapportage

### Inleiding

In deze fase kunt u het al gepresteerde werk evalueren om de effectiviteit en de kwaliteit van het globaal ontwikkelingsplan te garanderen, door het plan bij te sturen, zowel wat betreft de processen als de resultaten.

In deze fase gebruikt u de essentiële informatie die voortvloeit uit de evaluatie van de verschillende O&O-acties (einde van fase 2) om de hogere niveaus te evalueren: de programma's en projecten die een hergroepering vormen van de O&O-acties en het globaal ontwikkelingsplan zelf.

Het is van essentieel belang om na elke evaluatiestap:

- een syntheserapport op te stellen dat door het directiecomité gevalideerd moet te worden
- de relevante informatie aan de verschillende actoren mee te delen (niet alleen kunnen ("savoir-faire") is belangrijk, ook kennisgeving ("faire savoir")

### Opgelet

We evalueren hier niet het volledige systeem voor competentieontwikkeling dat in de organisatie wordt gehanteerd.

### Resultaten van fase 3

1. Een evaluatieplan
2. Een evaluatieverslag van elk programma
3. Een jaarlijks evaluatieverslag van het GOP

### Wanneer de fase 3 doen?

Deze fase dient te worden gerealiseerd op het einde van het uitvoeringsjaar van de O&O-acties.

### Stappen van fase 3

Fase 3 bestaat uit de volgende stappen:

Stap	Beschrijving	pagina
1	Een evaluatieplan uitwerken	91
2	De (strategische en permanente) programma's evalueren	98
3	Na een jaar het globaal ontwikkelingsplan evalueren	105

### Wat op het einde van fase 3?

Op het einde van deze fase:

- dienen de resultaten van de evaluatie in de meest geschikte vorm aan de verschillende betrokken actoren te worden meegedeeld;
- moeten de toekomstige programma's, projecten en acties in functie van de resultaten van de evaluatie worden bijgestuurd;
- moet een nieuwe cyclus worden opgestart.

*Opmerking: als u voor het globaal ontwikkelingsplan nog geen communicatieplan hebt, raden we u aan om u in dit stadium te laten bijstaan door uw communicatiedienst.*

## Stap 1. Een evaluatieplan uitwerken

**Waarom?** Tijdens deze stap gaat u bepalen waarom, wanneer, waarover, met wie en hoe de opleidings- en ontwikkelingsresultaten worden geëvalueerd.

**Wat zijn de resultaten van stap 1?** Op het einde van deze stap beschikt u over **een evaluatieplan van de verschillende niveaus** van het globaal ontwikkelingsplan: GOP in zijn geheel, programma's, projecten, acties.

**Hoe aanpakken?** Deze stap omvat de volgende activiteiten:

Activiteit	Om een evaluatieplan uit te werken	Pagina
1	Identificeer de verwachtingen van de verschillende actoren	92
2	Ontwikkel de architectuur van het evaluatiesysteem	93

**Opgelet** **Beperk de evaluatiecriteria:** beter weinig maar kwaliteitsvolle informatie die aannemelijk is voor de verschillende actoren, dan een massa onbetrouwbare, en bijgevolg weinig bruikbare gegevens.

**Hou rekening met de organisatiecultuur:** focus u bij de keuze van uw evaluatie-instrumenten niet alleen op hun technisch voordeel (vragenlijsten over de kennis, opiniepeilingen...), sta eveneens stil bij hun aanvaardbaarheid: Hoe zullen de betrokkenen reageren? Druist dat niet teveel in tegen de gewone gang van zaken bij ons? Worden de verschillende gevoeligheden gerespecteerd?

**De term "evalueren" wekt weerstand op.** Dat kan tot negatieve gevolgen leiden. Als men over evaluatie spreekt, is voorzichtigheid geboden. Zonder evaluatie is er echter geen vooruitgang. De ontwikkelcirkels hebben de evaluatiecultuur in onze organisaties binnengebracht. Maar we weten dat dat niet moeiteloos gaat. Evalueren betekent lastige vragen stellen, prestaties en praktijken in vraag stellen, met de vinger wijzen, ... Het creëert soms schuldgevoelens.



## Activiteit 1. Identificeer de verwachtingen van de verschillende actoren

### Inleiding

Het gaat erom te achterhalen wat de meest interessante informatie is voor de verschillende actoren.

### Hoe te werk gaan

Om de verwachtingen van de verschillende actoren te identificeren:

#### 1. Zoek de informatie die voor het directiecomité interessant is:

Het betreft voornamelijk **de bijdrage van de O&O-acties aan de realisatie van de strategische doelstellingen**, maar ook informatie over **het belang van de daartoe geleverde inspanning** (aantal opleidingsdagen, aantal betrokken medewerkers, besteed budget).

Het directiecomité is immers niet geïnteresseerd in de details van de uitgevoerde acties en hun resultaten; het wil een globalere aanpak.

*Opmerking: de beslissing om O&O-acties te evalueren is een strategische beslissing die verband houdt met het belang dat de hiërarchie hecht aan competentieontwikkeling. Hoe meer prioriteit aan competentieontwikkeling wordt gegeven, hoe belangrijker de evaluatie van de acties is.*

#### 2 Identificeer de verwachtingen van de andere actoren:

- De lijnmanagers: zijn geïnteresseerd in de gevolgen en resultaten van de opleiding op de werkplek en eveneens in de elementen die de kwaliteit en de efficiëntie van de opleidingsacties waarborgen.
- De vertegenwoordigers van het personeel: zijn geïnteresseerd in de kwesties die verband houden met niet-discriminatie op het vlak van opleiding (leeftijd, geslacht, sociale beroepsgroep, enz.), in het verband tussen opleiding en kwalificatie, vergoeding, alsook in de financiële investering.
- De verantwoordelijke Opleiding zelf: welke informatie kan interessant zijn voor hem? Wat heeft hij nodig om acties te kunnen blijven ontwikkelen?

*Opmerking: de deelnemers aan de opleiding en de opleiders zijn meer geïnteresseerd in de evaluatie van de O&O-acties zelf, zoals op het einde van fase 2 werd aangehaald.*

## Activiteit 2. Ontwikkel de architectuur van het evaluatiesysteem

### Inleiding

In dit stadium bepaalt u de doelstellingen, de planning, het voorwerp en de evaluatiemethode.

### Kenmerken van een goed evaluatiesysteem

De kenmerken van een goed evaluatiesysteem zijn:

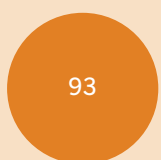
- **Eenvoudig beheer:** een economisch en soepel systeem;
- **Sociale aanvaardbaarheid:** instemming van de partners over de evaluatie en de evaluatiemethodes;
- **Operationaliteit:** men dient tot duidelijke vaststellingen te kunnen komen, aan de hand waarvan een beslissing kan worden genomen;
- **Betrouwbaarheid:** het systeem en de instrumenten dienen objectieve en strikte informatie op te leveren;
- **Continuïteit:** niet onregelmatig evalueren, maar gewoontes en een cultuur aanbrengen.

Houd die kenmerken in het achterhoofd bij het uitwerken van het evaluatieplan.

### Te volgen stappen

Om een evaluatieplan uit te werken:

- 1 Definieer de doelstellingen van de evaluatie (waarom evalueren?)
- 2 Definieer de planning van de evaluatie (wanneer evalueren?)
- 3 Definieer het voorwerp van de evaluatie (wat evalueren?)
- 4 Definieer met wie wordt geëvalueerd
- 5 Definieer de evaluatiemethodologie en -instrumenten (hoe evalueren?)



### Definieer de doelstellingen van de evaluatie

Dat is de hoofdzaak. Men evalueert omdat men een beslissing dient te nemen. Welk soort beslissing dat is, hangt af van de instrumenten die worden gebruikt.

Op het einde van een evaluatiestap kunnen **drie beslissingen** worden genomen:

1. Een beslissing inzake **de oriëntatie**: Voeren we de actie uit, en zo ja, hoe gaan we dat doen? Die beslissing valt onder de behoeftanalyse (“Moet er opleiding worden geven? Welke?”) en gaat dus vooraf aan de actie. Dat werd in fase 1 ontwikkeld: welke programma's/acties dienen in ons globaal ontwikkelingsplan te worden opgenomen?
2. De beslissing inzake **de bevestiging**: Hebben we al dan niet onze doelstellingen bereikt? Hebben we al dan niet efficiënt werk geleverd, zowel qua resultaten als qua ingevoerde processen? Is ons globaal ontwikkelingsplan van goede kwaliteit?
3. Een beslissing inzake **de bijsturing**: dienen we iets te veranderen aan ons plan? Dienen we onze doelstellingen te wijzigen? Onze processen? Onze externe partners? Moeten we meer doen? Minder? Moeten we anders te werk gaan?

### Definieer de planning van de evaluatie

Definieer de planning van de evaluatie. Het tijdstip en de periodiciteit van de evaluatie variëren naargelang de te evalueren voorwerpen.

De **O&O-acties** kunnen meteen (op het einde van de actie) of later (tussen 15 dagen en 1 maand na de actie) worden geëvalueerd.

De **programma's en projecten** worden telkens geëvalueerd als alle acties die er deel van uitmaken zijn uitgevoerd. Indien u de effectiviteit van de acties en de programma's op de werkplek, alsook de realisatie van de verbeterdoelstellingen wilt evalueren, dan dient er voldoende tijd te zijn opdat de resultaten een concrete vorm kunnen aannemen en zich kunnen manifesteren. Dat kan 2 à 3 maanden duren.

De twee evaluaties kunnen dus meerdere keren per jaar gebeuren.

Het is aangewezen om **programma's die over meerdere jaren lopen** jaarlijks tussentijds te evalueren.

**Het globaal ontwikkelingsplan** zelf (resultaat en proces) kan eveneens het voorwerp van de evaluatie zijn. Aan u om na te gaan wat de meest realistische en relevante periodiciteit is. We raden aan om na drie jaar een evaluatie uit te voeren.



## Definieer het voorwerp van de evaluatie

De gewenste informatie zal variëren naargelang het te evalueren object.

We dienen telkens uit te gaan:

1. van het bereikte resultaat:

- **efficiëntie:** was het programma, het GOP doeltreffend? Werden de strategische doelstellingen bereikt? Waren ze efficiënt (verhouding kwaliteit/kosten)?
- **impact:** is de werksituatie overeenkomstig de verwachtingen gewijzigd? Is de beginsituatie die aan de basis lag voor de O&O-acties (probleem, strategische doelstelling, enz.) overeenkomstig de geformuleerde indicatoren verbeterd?

2. van de ingevoerde processen:

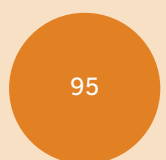
- **toepasbaarheid:** werden de stappen gerespecteerd? Was de werkwijze (de processen m.b.t. raadpleging, analyse, uitwerking, enz.) optimaal? Werden de andere acties (organisatie, uitrusting, rekrutering, enz.) die deel uitmaken van het actieplan tot een goed einde gebracht?
- **coherentie:** waren alle uitgevoerde acties nodig en volstonden ze om de doelstellingen te bereiken?
- **conformiteit:** zijn de programma's en het GOP conform de vereisten van de reglementering?
- **instemming:** aanvaarden en ondersteunen de verschillende actoren de programma's en het GOP?

Voor elk criterium kan men het volgende verzamelen:

- **feiten:** cijfergegevens, aantal dagen, aantal deelnemers, tevredenheidspercentage, mate waarin de doelstellingen werden bereikt, enz.
- **beschrijvingen:** de adviezen en meningen van de verschillende partners

Het is interessant om over beide soorten informatie te beschikken.

De kwaliteit van uw evaluatie zal afhangen van de manier waarop u ze tijdens fase 1 hebt voorbereid: de kwestie evaluatie dient zich dus te stellen op het ogenblik dat het project of programma wordt uitgewerkt en houdt rechtstreeks verband met de (strategische of opleidings-) doelstellingen die men wil bereiken.



### Definieer met wie wordt geëvalueerd

Het is aangewezen om:

1. de evaluatiepartners te identificeren in functie van het soort informatie dat u nodig hebt (wie bezit de informatie?) en van de bestemmingen van de verzamelde informatie (wie dienen waarover geïnformeerd te zijn?)
2. de rol van iedereen te preciseren: wie beslist wat dient te worden geëvalueerd, wie is verantwoordelijk voor de evaluatie, wie voert ze concreet uit, wie verstrekt informatie, wie ontvangt informatie.

We herhalen nog even wie de verschillende evaluatiepartners kunnen zijn:

- de directie
- de lijnmanagers
- de deelnemers
- de opleidingsinstelling of de opleider
- de directie Opleiding, inclusief het team dat instaat voor de logistiek
- de project- en programmaverantwoordelijken, alsook andere ondersteunende diensten die kunnen helpen de doelstellingen te bereiken
- de vakbonden.

### Definieer de evaluatie-methodologie

De keuze kan worden gemaakt onder andere uit de volgende informatiebronnen en instrumenten:

- vragenlijsten die de deelnemers onmiddellijk na de opleiding invullen om de kennisoverdracht te evalueren;
- een gesprek met de lijnmanager om (1) de wijziging van de werksituatie, (2) de impact op de knelpunten en op de doelstellingen en (3) de kwaliteit van de geleverde diensten te beoordelen;
- de inzameling van de tijdens de uitwerking geplande evaluatie-indicatoren;
- boordtabellen en databanken (bijvoorbeeld StatForm<sup>29</sup>).

*Opmerking: Indien de beslissing die u dient te nemen “bevestigt” (ja/nee, geslaagd/niet geslaagd), kiest u beter gesloten, kwantitatieve instrumenten met pare schalen (om de centrale tendens te vermijden). Indien de beslissing die u dient te nemen “bijstuurt”, is het beter open instrumenten te gebruiken waarmee u een inventaris kunt maken van de positieve punten en verbeteringsuggesties.*

### Samenvatting van een evaluatiesysteem

De vragen	De ontwikkelings-acties	De programma's / projecten	Het volledige GOP (alle programma's)
Waarom evalueren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De realisatie van de actie-doelstellingen certifiëren</li> <li>• De kwaliteit van het systeem certifiëren</li> <li>• De acties aanpassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De realisatie van de programma-/ projectdoelstellingen certifiëren</li> <li>• De kwaliteit van het systeem certifiëren</li> <li>• De programma's en de projecten aanpassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De realisatie van de GOP-doelstellingen waarborgen</li> <li>• De kwaliteit van het systeem certifiëren</li> <li>• Het GOP aanpassen</li> </ul>
Wanneer evalueren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op het einde</li> <li>• Een maand na afloop</li> <li>• Deelname</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op het einde</li> <li>• 2 of 3 maanden na afloop</li> <li>• Jaarlijks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Om de drie jaar</li> </ul>
Wat evalueren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelname</li> <li>• Tevredenheid (resultaten en processen)</li> <li>• Verworven kennis</li> <li>• Toepasbaarheid</li> <li>• Impact (overdracht)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toepasbaarheid (werd het geplande uitgevoerd?)</li> <li>• Kwaliteit (globalisatie van de evaluatie van alle acties)</li> <li>• Coherentie (zijn alle acties nodig en volstaan ze?)</li> <li>• Gevolg (doelstellingen bereikt?)</li> <li>• Conformiteit (reglementering nageleefd?)</li> <li>• Efficiëntie (kwaliteit/kosten)</li> <li>• Instemming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toepasbaarheid</li> <li>• Kwaliteit (globalisatie van de evaluatie van alle programma's)</li> <li>• Relevantie (zijn alle programma's nodig?)</li> <li>• Proces (per stap)</li> <li>• Instemming</li> </ul>
Met wie wordt de evaluatie uitgevoerd?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelnemers</li> <li>• Opleiders</li> <li>• Chefs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programma-/ project-verantwoordelijken</li> <li>• Directie Opleiding</li> <li>• Opdrachtgever</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directie</li> <li>• Directie Opleiding</li> <li>• Klanten</li> <li>• Vakbonden</li> </ul>
Hoe evalueren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vragenlijsten</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boordtabellen</li> <li>• Evaluatie van de acties</li> <li>• Gesprekken</li> <li>• Vragenlijsten / opiniepeilingen/ enquêtes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• StatForm</li> <li>• Criteriatabellen</li> <li>• BSC<sup>30</sup></li> <li>• Enquêtes</li> </ul>

30. BSC ("balances score card") is een toekomstgerichte boordtabel: techniek om een organisatie met behulp van indicatoren vanuit verschillende strategische oogpunten te sturen.

## Stap 2. De programma's evalueren

### Inleiding

Het is nuttig om bij elk programmatype anders te werk te gaan.

**De permanente programma's** zullen op een meer algemene manier worden benaderd. Ze vereisen veeleer een permanent monitoringsysteem, een controle aan de hand van een relevant en beperkt aantal indicatoren (regelmatige aanwezigheid, tevredenheid van de deelnemers, tevredenheid van de opleider, kwaliteit van de verworven kennis als die geëvalueerd wordt) en een meer statistische benadering. Dat belet niet, dat met langere tussenpozen een grondigere evaluatie kan worden uitgevoerd.

**De strategische programma's** zullen meer geïndividualiseerd, maar nog steeds realistisch, worden aangepakt. Ook hier is de evaluatie de gelegenheid om de zichtbaarheid van de acties inzake competentieontwikkeling te waarborgen en hun toegevoegde waarde te benadrukken. U kunt zich baseren op de hieronder voorgestelde methodologie.

### Herhaling

De programma's vormen de hoeksteen van het globaal ontwikkelingsplan. Ze staan voor een hergroepering van ontwikkelingsprojecten of O&O-acties die tegemoet komen aan een identieke problematiek (onthaal, generieke competenties zoals talenkennis) of die passen in het kader van een zelfde strategische doelstelling (bijvoorbeeld de uitvoering van een BPR<sup>31</sup> of de ontwikkelcirkels).

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen:

- de permanente, homogene en terugkerende programma's die hetzij gelijkaardige competenties groeperen, hetzij tot dezelfde verantwoordelijkheden behoren (bijvoorbeeld de permanente programma's m.b.t. de technische competenties die gedecentraliseerd zijn in de verschillende DG's), hetzij dezelfde methodologie hanteren (bijvoorbeeld de IPO-programma's op maat);
- de strategische programma's die vooral dienen te innoveren.

### Activiteiten van stap 2

Stap 2 bevat de volgende activiteiten:

Activiteit	Om de programma's te evalueren:	Pagina
1	Vertrek vanuit de programmadoelstellingen	99
2	Evalueer de toepasbaarheid van de programma's	100
3	Evalueer de kwaliteit van de programma's	101
4	Evalueer de coherentie van de programma's	102
5	Evalueer de impact van de programma's	103

## Activiteit 1. Vertrek vanuit de programmadoelstellingen

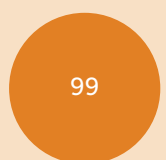
Tijdens fase 1 werden de doelstellingen bepaald die aan de hand van de verschillende programma's dienen te worden bereikt. Aan die doelstellingen zijn evaluatie-indicatoren verbonden, en zo nodig ook bronnen waar men ze kan nagaan.

Als uw voorbereidend werk goed werd uitgevoerd, zal dat geen probleem zijn.

*Opmerking: als er doelstellingen zijn die niet duidelijk werden geformuleerd, dan kunnen wel bepaalde elementen inzake de kwaliteit of toepasbaarheid van de uitgevoerde programma's worden geëvalueerd, maar niet de realisatie van de doelstellingen.*

De volgende criteria kunnen worden gehanteerd (zie verder):

- toepasbaarheid,
- kwaliteit,
- coherentie,
- impact.



## Activiteit 2. Evalueer de toepasbaarheid van de programma's

Ga eerst na op basis van onder andere de boordtabellen (gepland tijdens fase 0) of alle acties van een programma, wat betreft de strategieën en de middelen, volgens planning werden uitgevoerd.

Voorbeeldvragen:

- Werd de actie ook werkelijk uitgevoerd?
- Werd ze binnen de geplande termijnen uitgevoerd?
- Waren de geplande deelnemers (profiel, aantal, enz.) werkelijk aanwezig?
- Was de opleider ook de geplande opleider?
- Werden de geplande strategieën ook daadwerkelijk aangewend?
- Komt het bestede budget overeen met het geplande budget?

Identificeer de oorzaken van eventuele afwijkingen van wat werd gepland.

## Activiteit 3. Evalueer de kwaliteit van de programma's

De kwaliteit van een programma hangt af van de kwaliteit van de verschillende O&O-acties. Die kwaliteit werd al geëvalueerd op het einde van elke actie - tijdens fase 2. Hier wordt die informatie weer opgehaald en worden de essentiële elementen geselecteerd.

Voorbeeldtabel:

Programma:					
Doelstellingen:					
Vragen	1. Percentage tevredenheid van de deelnemers aan de opleiding m.b.t. de kwaliteit van het systeem <sup>32</sup>	2. Percentage beheersing van de doelstellingen van de ontwikkelings-actie <sup>33</sup>	3. Kosten (al dan niet afwijking van het geplande budget)	4. Mate van toepasbaarheid in de praktijk <sup>34</sup>	5. Productiviteit (verband tussen de duur en de resultaten) uitgedrukt in % <sup>35</sup>
Actie 1					
Actie 2					
Actie 3					
Actie 4					
Actie ...					
Algemene beoordeling					

32. Percentage deelnemers dat de opleiding positief beoordeelde.

33. Percentage deelnemers dat minstens 80% kreeg of gaf bij de evaluatie of zelfevaluatie van de verworven kennis.

34. Gemiddelde dat de deelnemers toekennen.

35. Percentage deelnemers dat de duur van de opleiding positief beoordeelde.

## Activiteit 4. Evalueer de coherentie van de programma's

De programma- of projectverantwoordelijke is verantwoordelijk voor deze evaluatie.

- Waren de verschillende O&O-acties of andere acties coherent ten opzichte van de algemene doelstelling van het programma? Anders gezegd, waren de verschillende geplande acties nodig (was de actie echt nuttig?) en volstonden ze (moest er niet in nog andere acties worden voorzien?)

De vraag wordt telkens zowel door de deelnemers aan de acties (relevantie van de actie t.o.v. de werkelijke behoeften) als door de opleider beantwoord.

- Men dient ook na te gaan of de verschillende projecten, andere dan projecten inzake competentieontwikkeling, werden gerealiseerd (zie voorgaande fasen).



## Activiteit 5. Evalueer de impact van de programma's

Nadat we de toepasbaarheid en de kwaliteit van de programma's, alsook de coherentie van de acties die samen het programma vormen, hebben geverifieerd, wordt hier nagegaan of de doelstellingen werden bereikt.

We herhalen nog eens dat deze evaluatie alleen mogelijk is als vooraf duidelijke en evalueerbare (d.w.z. waaraan indicatoren zijn verbonden) doelstellingen werden geformuleerd. Als dat het geval is, bestaat de evaluatie uit het verzamelen van de informatie over de vastgelegde indicatoren.

## Samenvatting van stap 2 (evaluatie van de programma's)

De vragen	De programma's
Waarom evalueren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Om de realisatie van de doelstellingen en de kwaliteit van het systeem te certifiëren</li> <li>• Om toekomstige programma's te verbeteren</li> </ul>
Wanneer evalueren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als alle acties van een programma werden gerealiseerd; voorzie dan in een termijn van een à twee maanden om de resultaten in de praktijk te evalueren</li> <li>• Bij het begin van de volgende cyclus voor programma's die over meerdere jaren verspreid zijn</li> </ul>
Wat evalueren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De toepasbaarheid</li> <li>• De kwaliteit</li> <li>• De coherentie</li> <li>• De impact</li> </ul>
Met wie wordt de evaluatie uitgevoerd?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De deelnemers aan de ontwikkelingsactie</li> <li>• De personen die de acties hebben geleid: opleiders, coaches, opleiders op de werkplek</li> <li>• De opdrachtgevers van de actie: directeurs, diensthoofden</li> <li>• Andere actoren in functie van de vastgelegde indicatoren (bijvoorbeeld de klanten)</li> </ul>
Hoe evalueren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De boordtabellen</li> <li>• De resultaten van de evaluaties van de acties (fase 2)</li> <li>• Gesprekken met de opdrachtgevers of een korte vragenlijst die de overdracht evalueert</li> <li>• Idem voor de personen die de acties hebben geleid</li> </ul>

## Stap 3. Na een jaar het globaal ontwikkelingsplan evalueren

### Actie

#### 1. Verzamel de voor de evaluatie beschikbare informatie

- informatie die voortvloeit uit de evaluaties tijdens fase 2
- informatie die verzameld werd tijdens de evaluatie van de programma's
- informatie die beschikbaar is in het programma StatForm<sup>36</sup>
- resultaten van de gesprekken met de opdrachtgevers van de programma's en acties
- andere

#### 2. Identificeer de verschillende stappen bij de uitwerking van het GOP die volgens u relevant zijn om te evalueren

- de ontwikkelingsbehoeften analyseren
- de programma's samenstellen
- een actie inzake competentieontwikkeling uitwerken en detailleren
- een ontwikkelingsactie voorbereiden
- O&O-acties sturen en evalueren

#### 3. Identificeer de relevante standpunten

- betreffende de klanten
- betreffende de processen
- betreffende de middelen
- betreffende de innovaties en opleidingsmogelijkheden

#### 4. Selecteer de relevante criteria

- toepasbaarheid: is alles volgens plan verlopen?
- relevantie: hebben we gedaan wat gedaan moest worden?
- doeltreffendheid: hebben we onze doelstellingen bereikt?
- conformiteit: zijn we bij onze acties de wettelijke verplichtingen nagekomen?
- efficiëntie: hebben we onze resultaten op een economische manier bereikt?

36. StatForm: toepassing om statistische gegevens in te zamelen over opleiding bij de federale overheid en de opleidingsinspanning te berekenen (zie [www.statform.be](http://www.statform.be)).

## 5. Stel een syntheserapport op en zorg voor de communicatie

Stel een beknopt syntheserapport op over de uitgevoerde evaluaties. Niet alleen kennis is belangrijk, ook kennisgeving. Het is dus geen nutteloze investering. Uw rapport moet samenvatten (geen literair werk), de belangrijkste punten benadrukken en actiegericht zijn.

Identificeer uw verplichtingen: aan wie en waarover dient u verslag uit te brengen?

Identificeer duidelijk uw bestemming, bijvoorbeeld het directiecomité, en selecteer de informatie die de bestemming kan interesseren. Denk aan wat in het begin van fase 3 (activiteit 1) is ontwikkeld.

Een algemene regel die niet uit het oog mag worden verloren, op het gevaar af dat de bereidwilligheid wordt ontmoedigd, is: "Wie informatie geeft, krijgt ook informatie". Dat wil uiteraard niet zeggen dat de volledige analyse dient te worden meegedeeld. Een korte samenvatting, met mogelijke verbeteringen of acties, volstaat.

## Samenvatting van stap 3: evalueer het GOP

	Klanten	Processen	Middelen	Leermogelijkheden
<p><b>1. De ontwikkelingsbehoefte analyseren</b></p> <p>Positieve punten Suggesties voor verbeteringen</p>				
<p><b>2. De ontwikkelingsprogramma's samenstellen en laten valideren</b></p> <p>Positieve punten Suggesties voor verbeteringen</p>				
<p><b>3. Een actie inzake competentieontwikkeling uitwerken en detailleren</b></p> <p>Positieve punten Suggesties voor verbeteringen</p>				
<p><b>4. Een ontwikkelingsactie voorbereiden</b></p> <p>Positieve punten Suggesties voor verbeteringen</p>				
<p><b>5. De opleidings- en ontwikkelingsacties sturen en evalueren</b></p> <p>Positieve punten Suggesties voor verbeteringen</p>				
<p><b>6. Een evaluatieplan opstellen</b></p> <p>Positieve punten Suggesties voor verbeteringen</p>				
<p><b>7. De (strategische en permanente) programma's evalueren</b></p> <p>Positieve punten Suggesties voor verbeteringen</p>				
<p><b>8. Na een jaar het globaal ontwikkelingsplan evalueren</b></p> <p>Positieve punten Suggesties voor verbeteringen</p>				





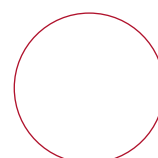
## Dankwoord

Deze methodologie werd in de periode 2003-2006 ontwikkeld binnen de directie Personeel van de FOD P&O, samen met de firma Profondo, op basis van diverse proefprojecten in de federale overheidsdiensten in samenwerking met de verantwoordelijken personeelsontwikkeling, en meer in het bijzonder bij de FOD Justitie. Daarna werd de methodologie gevalideerd door een panel van experts en verantwoordelijken personeelsontwikkeling van de FOD's en de parastatale instellingen.

Wij danken alle personen die bij de proefprojecten betrokken waren en hun opgedane ervaring ter beschikking hebben gesteld van de verantwoordelijken voor competentieontwikkeling. Het zijn er te veel om ze allemaal te vermelden, maar we danken in het bijzonder Nancy Redant en Marc Vermeulen, opleidingsverantwoordelijken bij de FOD Justitie. Het proefproject bij de FOD Justitie heeft namelijk als basismodel gediend.

Ten slotte ook van harte dank aan iedereen die heeft meegewerkt aan het opstellen en valideren van de gids:

Anne Coekelberghs	DG Communicatie, FOD Personeel en Organisatie
Brigitte Colin	DG Organisatie, FOD Personeel en Organisatie
Jean Baudet	DG e-HR, FOD Personeel en Organisatie
Griet Valgaeren, Maria De Leeuw, Betty Puttemans	DG Personeel, FOD Personeel en Organisatie
Claire Vaneerdewegh, Marina Vandenbosch	Vertaaldienst, FOD Personeel en Organisatie
Patricia Bal, Ann De Wit en Ann Kesenne	Opleidingsinstituut van de Federale Overheid, FOD Personeel en Organisatie
Ruud Buyl	FOD Economie
André Houbart en Fernand Van Hoorick	FOD Sociale Zekerheid
Audrey Masquelier	FOD Buitenlandse Zaken
Marianne Piret	Rijksdienst voor Sociale Zekerheid
Lilianne Lemmens	Rijksinstituut voor de Sociale Verzekeringen der Zelfstandigen
Peter Dewulf	Rijksdienst voor Jaarlijkse Vakantie
Bart Lachaert	Rijksdienst voor Kinderbijslag voor Werknemers











Het globaal ontwikkelingsplan is een strategisch instrument voor human resources management dat de organisaties in staat stelt hun strategische doelstellingen te verwezenlijken zonder de individuele loopbaandoelstellingen uit het oog te verliezen.

Het is een instrument voor de planning, realisatie en opvolging van de individuele en collectieve competentieontwikkeling.

Deze gids geeft aan hoe men een Globaal Ontwikkelingsplan binnen een federale organisatie opstelt en hoe men voor de geschikte omgeving kan zorgen om dat te doen:

- invoering van het beleid inzake competentieontwikkeling;
- strategische planning;
- operationele planning, uitvoering en opvolging;
- globale evaluatie en verslag.

De gids is voornamelijk bedoeld voor de verantwoordelijken competentieontwikkeling, voor de directeurs van de stafdiensten P&O of personeelsdiensten en voor de managers van de federale overheid.



#### Contact

FOD Personeel en Organisatie  
Directoraat-generaal Personeel  
Wetstraat 51  
BE-1040 Brussel  
Tel.: +32 (0)2 790 58 00  
[www.p-o.be](http://www.p-o.be)  
[info@p-o.be](mailto:info@p-o.be)

Een elektronische versie van deze gids  
is beschikbaar op [www.p-o.be](http://www.p-o.be) > Algemene informatie > Publicaties