

Ontwikkelcirkels

Nu of nooit

Het klinkt waarschijnlijk als een vloek wanneer een vakbondsafgevaardigde smeekt om de opstart van ontwikkelcirkels. Als representatieve syndicale organisatie hadden wij destijds weliswaar veel procedures voor de Raden van Beroep wat in wezen onze ledenbinding ten goede kwam.

Nochtans is onze roep naar een degelijk systeem, dat de professionele ontwikkeling van de ambtenaar meer kansen geeft en de motivatie optimaliseert, in het belang van alle ambtenaren van onze FOD. Enkel de stagiairs worden aan de vooravond van de vaste benoeming nog beoordeeld.

Signalement

Velen onder ons herinneren zich nog het oude stelsel van de beoordelingsstaat. Een geel of roos formulier met zeer eigenaardige beoordelingscriteria. Het invullen van het rooster was dermate ingewikkeld door de smalle tabellen dat de beoordeelde meestal zelf de opdracht kreeg om de klus te klaren. Het juist plaatsen van het modelformulier in vier exemplaren met telkens een carbonpapier er tussen was een heuse karwei... Het gros van de statutaire ambtenaren ging sedert 1939 door het leven met een 'zeer goed' of een 'goed'. Mindere goden kregen evenwel een 'onvoldoende' of een 'slecht' opgespeld. Laatstgenoemden riskeerden wel een ontslag na meerdere slechte 'signalementen'. In die periode was het bijvoorbeeld de gewoonte dat jezelf om een 'gunstige vermelding' vroeg aan je diensthoofd als je slaagde in een examen of ten kantore uitzonderlijk werk had verricht; ongunstige vermeldingen moest je niet vragen die kwamen vanzelf. Je werd één keer beoordeeld en zolang je niet promoveerde of vermeldingen kreeg op jouw fiche kon je teren op je oude signalement, desnoods gedurende de gehele loopbaan.



Chris Machiels : "Op de werkvloer zijn met de jaren grote ongelijkheden ontstaan die steeds minder en minder worden getolereerd".

Evaluatie

In 1997 werd overgeschakeld van een 'signalement' naar een 'evaluatie'; om de twee jaren zouden de statutairen worden geëvalueerd. Diverse criteria werden voortaan beoordeeld op een schaal van 0 tot 2 en de som werd uitgedrukt in een percentage; wie minder dan 50% haalde kreeg een 'onvoldoende', wie scoorde tussen 50% en 70% percent was 'goed' en rest kon zich 'zeer goed' noemen. De belangrijkste vernieuwing was het evaluatiegesprek in aanwezigheid

van twee meerderen. Eigenlijk was het de bedoeling dat er werd gediscussieerd en dat de ambtenaar bepaalde punten kon verduidelijken, eventuele misverstanden ophelderen, zijn verwachtingen uiten, gedetailleerde informatie krijgen over zijn taken en over de verwachtingen van de chef. De ambtenaren moest minstens 'goed' hebben voor een bevordering en wie 'zeer goed' had kwam eerst in aanmerking. Wie het ongeluk had een onvoldoende te krijgen moest een jaar langer wachten op zijn periodieke verhoging. Wie tweemaal tegen de eindvermelding 'onvoldoende' aankleek werd zelfs ontslagen wegens beroepsongeschiktheid. Wie naast een 'zeer goed' greep kon verhaal gaan halen bij het college van diensthoofden, wie 'onvoldoende had' kon naar de Raad van Beroep.

Brochure

Positief was uiteraard de voorlichtingsbrochure en de tweedaagse communicatieopleiding voor evaluatoren die door OFO werd georganiseerd; we leerden een functiegesprek gestructureerd voeren en de individuele fiche correct hanteren. Toen men in 1998 startte (niveaus 1 en 2+) bleken al gauw de eerste moeilijkheden. Vaak had men moeite om de functionele chef te vinden en te Brussel stelden zich onoverkomelijke problemen omdat de procedure diende te gebeuren in de taal van de betrokken ambtenaar; voor de Duitstalige collega's kon de evaluatieconferentie meer niet geldig vergaderen dan wel.



© SMITS

Wie van ons herinnert zich niet levendig de eerste evaluatieconferenties? Zo moesten destijds al mijn medewerkers zich aanbieden op mijn kantoor voor hun evaluatie; voor de niveaus 2+, 2, 3 en 4 diende zelf de directeur aanwezig te zijn. De directeur en ikzelf moesten nagenoeg een week naast elkaar hetzelfde verhaal doen aan de medewerkers; gelukkig vonden wij beiden dat iedereen minstens de waardering 'goed' kreeg toebedeeld.

Toen stilaan de percentages toegekend door de verschillende diensthoofden in een zelfde gebouw bekend raakten gingen de poppen aan het dansen.

Heel wat ambtenaren bleken niet zo gelukkig met het eindresultaat; zo staat 71% weliswaar voor 'zeer goed' maar doorstaat geenszins de vergelijking met scores van collega's die tussen 90% en 100% haalden. Het regende dermate bezwaren dat men de reglementering diende aan te passen en alle beroepen voortaan centraliseerde bij de Raad van Beroep.

In het toenmalige Ministerie van Financiën liepen de evaluaties zo stroef dat men reeds in 2000 besliste nog maar een beperkt aantal ambtenaren te evalueren; de tweejaarlijkse periodiciteit werd afgeschaft. Zoals later in mijn exposé zal blijken hebben de meeste ambtenaren dan ook sinds 1998 geen beoordeling of evaluatie meer gekend.

Ontwikkelscirkels

Sinds 1 januari 2004 is het KB van 2 augustus 2002 tot invoering van de evaluatiecyclus in de federale overheidsdiensten van toepassing in onze FOD Financiën. De ontwikkelcirkels moeten het functioneren van de ganse organisatie beïnvloeden en het instrument zijn van modern human resourcebeheer. De cyclus is van toepassing voor de statutaire en contractuele personeelsleden en is gericht op de competentieontwikkeling van de medewerkers, de verbeterde communicatie tussen chef en medewerker, het definiëren van doelstellingen op diverse niveaus en de responsabilisering van de ambtenaren door het verhogen van de betrokkenheid.

De cyclus duurt twee jaar en start met een functiesprek op basis van een functiebeschrijving; desgevallend is er een planningsprek en in de loop van de cyclus vinden functioneringsprekken plaats. De cyclus eindigt met een evaluatieprek om de balans te bespreken en eventueel de volgende ontwikkelcirkel op te starten.

Na twee 'onvoldoendes' dreigt voor de statutair het ontslag; voor contractuelen kan een enkele 'onvoldoende' al voor de hakbijl zorgen.

Er werd door de FOD P&O in 2004 zelf een promotiefilm gemaakt om het verloop van de ontwikkelcirkels en de instrumenten van een modern HRM-beleid uiteen te zetten; de helft van de acteurs waren zelfs ambtenaren van de FOD Financiën. De met veel poeha aangekondigde wending in de professionele ontwikkeling van elke ambtenaar laat echter lang op zich wachten.

Om zowel de chefs als de medewerkers te helpen bij de introductie van de ontwikkelcirkels aarzeldde OFO niet opleidingen te organiseren; de verplichte specifieke vormingen als "evaluator" (functionele chef) of als "geëvalueerde" maakten destijds deel uit van het standaardaanbod. Uit een enquête in 2006 bleek alvast dat een groot deel van de ambtenaren sinds het functioneringsprek nog slechter communiceert met het diensthoofd. Er circuleerden toen trouwens in de wandelgangen geruchten dat de ontwikkelcirkels toch zouden worden afgeschaft.

Het Directiecomité van onze FOD besliste in 2004 evenwel de implementatie gefaseerd en top-down te laten verlopen in vijf stappen:

- aanduiding evaluatoren
- informatie aan de medewerkers
- opleiding evaluatoren
- begeleiding in de verschillende stappen
- kwaliteitsbewaking van het ganse proces

In de flash van maart 2004 staat woordelijk *dat in de komende maanden zal worden aangevat met de selectie van de eerste groepen van evaluatoren en medewerkers.*

'Hierover zal u zeker op de hoogte worden gehouden' staat er zelfs laconiek te lezen.

Bij de aanvang van het nieuwe jaar 2011, het achtste jaar van de toepassing van de ontwikkelcirkels in de schoot van de FOD Financiën, wacht de ambtenaar nog steeds op een signaal. In de archiefkast prijken weliswaar de mooie maar bestofte brochures van OFO over de leidraden voor de medewerker en de functionele chef. Maar OFO voorziet voor 2011 geen opleidingen voor 'evaluatoren'.....

Mastodont

In een mastodont FOD zoals Financiën waar eigenlijk geen evaluatiecultuur bestaat is het wellicht waanzin om onmiddellijk te starten met een complexe evaluatiemethode. Maar zolang wachten is wel van het goede teveel. De evolutie van 'evaluatie' naar ontwikkelcirkels is alom ingeburgerd zowel bij de overheid als in de private sector. De grootste FOD van België blijft verweesd achter. Toch zullen we het nieuwe evaluatieproces door het strot geduwd krijgen wetend dat zonder degelijke opleiding het evaluatieprek niet meer zal zijn dan een verplicht nummertje aan de hand van standaarddocumenten. Onze collega's van andere FOD's kregen workshops.

In de FOD Justitie begint men nu ook aan de ontwikkelcirkels en het opleidingsaanbod voor de evaluatoren wordt uitgebreid met een handleiding en infosessies. Laat dat een voorbeeld zijn voor onze FOD.

Eerlijkheid gebiedt mijn organisatie te zeggen dat het uit den boze is om zonder enige vorm van evaluatie verder te boeren; op de werkvloer zijn met de jaren grote ongelijkheden ontstaan die steeds minder en minder worden getolereerd. Diensthoofden trachten meer en meer, overigens volkomen ten onrechte, door het inleiden tuchtprocedures het dysfunctioneren van medewerkers aan te kaarten.

Het VSOA gunt de FOD Financiën alleszins de grote veranderingen die gepland zijn voor het jaar 2011 maar wenst toch te herinneren aan de beloften van 2004 om eindelijk eens werk te maken van de implementatie van de ontwikkelcirkels.

Chris MACHIELS
Nationaal ondervoorzitter