

26 augustus 2016

Rapport:

Rapport functieweging
Administrateur-generaal van het
Agentschap Informatie Vlaanderen

HayGroup



*Walter Janssens
Luk Lammens*



Flanders
State of the art

Inhoud

1. Inleiding.....	3
1.1. Situering.....	3
1.2. Proces.....	3
2. Hay methodologie voor weging van functies	5
2.1. Beschrijving van de wegingscriteria.....	5
2.1.1 Kennis & Kunde	5
2.1.2 Probleembehandeling.....	5
2.1.3 Verantwoordelijkheid	6
3. Toelichting bij de weging van de topfunctie	
Agentschap Informatie Vlaanderen	7

1. Inleiding

1.1. Situering

De Vlaamse Overheid heeft een classificatie opgesteld voor haar topfuncties. Na een proces van functieweging worden de topfuncties ingedeeld in 4 klassen (A, B, C en D).

Het Agentschap Informatie Vlaanderen (AIV) werd bij besluit van de Vlaamse Regering op 18 maart 2016 opgericht, waarbij o.a. ook de activiteiten en het vermogen van AGIV werden overgedragen aan het Agentschap Informatie Vlaanderen, dit alles binnen het beleidsdomein Binnenlands Bestuur.

Op 14/07/2016 wordt aan de Hay Group gevraagd om deze topfunctie te wegen aan de hand van de Hay functiewaarderingsmethode en de resultaten van deze weging te converteren naar één van de 4 klassen zoals van toepassing binnen de Vlaamse Overheid.

Dit rapport bevat een algemene inleiding tot de Hay functiewegingsmethode.

Vervolgens worden concrete toelichtingen gegeven bij de weging van de functie van Administrateur-generaal van het Agentschap Informatie Vlaanderen.

We gaan ervan uit dat – voor de correcte lezing en interpretatie van deze toelichting – de lezer vertrouwd is met de Hay methodologie voor weging van functies.

1.2. Proces

Eerste bron van informatie voor het wegingsproces was de ons doorgestuurde functiebeschrijving “Administrateur-generaal van het Agentschap Informatie Vlaanderen”. Dit document is momenteel echter zeer generiek opgesteld, zowel voor de rubrieken 2 (doel van de functie), 3 (resultaatsgebieden) en 4 (competentieprofiel). Alleen de rubrieken 1 (context van de functie: hoofdactiviteit-positionering-kwantitatieve gegevens) en 5 (andere functierelevante informatie) bevatten voor functieweging relevante informatie. Bijkomende mondelinge en schriftelijke toelichtingen werden gegeven tijdens een gesprek op dinsdag 16 augustus 2016 met de heer Geert Mareels, Afdelingshoofd Relatiebeheer binnen AIV. Voor specifieke afgrenzing qua bevoegdheden werd vervolgens ook nog telefonisch contact opgenomen met Dhr Frank Geets (leidend ambtenaar van het Agentschap Facilitair Bedrijf) en diens diensthoofd ICT Barbara Van Den Haute.

Zoals gebruikelijk in het wegingsproces van topfuncties, zijn hierbij 2 consultants betrokken. Enerzijds is een consultant betrokken die



een vertrouwdheid heeft met de organisatie en typisch reeds meerdere opdrachten voor de betrokken klant heeft uitgevoerd. Hierdoor is opname van de organisatie eigen cultuur en historiek gegarandeerd.

Een tweede consultant, vertrouwd met de specifieke governance reglementering voor topfuncties in de (Vlaamse) overheid, bewaakt strikt de methodologisch correcte toepassing van het weginginstrument. Vanzelfsprekend hebben beide consultants een doorgedreven ervaring in het gebruik van de Hay functiewegingsmethode en dit specifiek voor het wegen van topkader functies.

Een rapport met de toelichting van de wegingsresultaten werd daarna opgesteld. Het spreekt voor zich dat de Hay Group beschikbaar is voor verdere toelichting over deze resultaten en de interpretatie ervan.

2. Hay methodologie voor weging van functies

2.1. Beschrijving van de wegingscriteria

2.1.1 Kennis & Kunde

Het geheel van kennis en vaardigheden, hoe dan ook verworven, om een bepaalde functie op bevredigende wijze te kunnen bekleden.

Wij onderscheiden hier 3 sub-criteria:

- a) Het niveau van praktische/technische kennis: hierbij gaat het om de diepgang en de breedte van de kennis. Dit wordt gebruikt voor de herkenning van een toenemende graad van specialisatie (diepgang) en/of de noodzaak tot grotere variëteit (breedte) van de benodigde kennis.
- b) Het plannen, organiseren & integreren (bestuurlijke) kennis: de bekwaamheid die nodig is om activiteiten en functies te integreren, op elkaar af te stemmen en te leiden. Hierbij gaat het om de combinatie van enkele of alle elementen van plannen, organiseren, coördineren, leidinggeven, uitvoeren en controleren. Bestuurlijke kennis is gerelateerd aan de omvang van een organisatie, de functionele en geografische verscheidenheid daarvan en de tijdshorizon. Deze kennis kan op een directe of een adviserende/ raadgevende manier worden toegepast.
- c) Communicatie- & beïnvloedingsvaardigheden: de vaardigheden die nodig zijn om met individuen en/of groepen te communiceren en deze te beïnvloeden, binnen en/of buiten de organisatie.

2.1.2 Probleembehandeling

Gebruik makend van kennis en ervaring, worden functiegebonden problemen onderkend, geformuleerd en opgelost.

Hier onderscheiden wij 2 sub-criteria:

- a) Het denkkader – vrijheid van denken: de mate waarin het denkproces wordt beperkt door regels, methoden, procedures, gewoonten, beleid, strategie, enz.
- b) Complexiteit van de problematiek: de complexiteit van de problemen en de mate waarin de functie origineel moet denken om tot oplossingen te komen.

2.1.3 Verantwoordelijkheid

Welk niveau van verantwoordelijkheid hoort bij een gegeven functie, door analyse van de volgende aspecten:

- a) Vrijheid van handelen: de mate waarin de functie/rol beslist over te nemen maatregelen en acties om de vereiste resultaten te realiseren. Dit is een afgeleide van het organisatorisch kader, de persoonlijke en beleidsoriëntatie en de processen en systemen die de organisatie controleren.
- b) Aard van de invloed: de soort en de mate van invloed die de functie heeft op gedefinieerde eindresultaten, zoals uitgedrukt in het omvangsgebied.
- c) Omvangsggebied: het deel van de organisatie waarop de functie de meest herkenbare invloed heeft, uitgedrukt in kwalitatieve of kwantitatieve maatstaven.

3. Toelichting bij de weging van de functie Administrateur-generaal van het Agentschap Informatie Vlaanderen

Kennis & Kunde		Probleembehandeling			Verantwoordelijkheid		Totaal	Profiel		Klasse
Criteria	Punten	Criteria	%	Punten	Criteria	Punten	Punten	Kort	Lang	
F+II+3	460	F4	50%	230	F4C	304	994	A2	43-25-32	B

Het Agentschap Informatie Vlaanderen:

Missie van AIV: het faciliteren van de informatiegedreven overheid.

“We stellen ons als doel een nieuw digitaal welzijn te creëren met een gebruikers- en toekomstgericht beleid gestoeld op inzichten die we opdoen via adviesverlening, coördinatie van opdrachten en verbeteringsprojecten. Dit digitaal welzijn zetten we neer mbv informatiekanaal, business producten en een gegevenslaag. Deze oplossingen geven we een efficiënte onderbouw van gekoppelde ICT-systemen en infrastructuur. Al onze digitaliseringsprojecten, of ze nu inwerken op de informatiekanaal, business producten, gegevenslaag, infrastructuur, of een mix van deze lagen, moeten eerst en vooral beginnen met vereenvoudiging en moeten passen in een strategisch beleidskader. Deze visie, producten en dienstverlening dragen we uit naar onze klanten en partners”.

Het Agentschap Informatie Vlaanderen omvat:

- *Afdeling Informatiebeleid: informatiebeleid & architectuur oV, coördineren van opdrachten met Vlaamse en lokale overheden,...*
- *Afdeling Project- en Productmanagement: ontwikkelen en beheren van digitale business producten, technisch beheren van kernsystemen en –infrastructuur, PMO ...*
- *Afdeling Gegevens- en Dienstenintegratie: ontwikkelen, beheren en ontsluiten van data-producten, ontwikkelen en beheren van gegevens- en dienstenintegratie & van datagedreven analyse-systemen*
- *Afdeling Informatiekanaal: creëren en ontsluiten van overheidsinformatie, ontwikkelen en beheren van gebruikerskanalen, centraal informatie- en documentatiepunt,...*
- *Afdeling Relatiebeheer: marketing & sensibilisering, internationaal relatiebeheer*

De **technische kennis** zowel qua diepte als breedte van het functionele domein dient hoog te liggen (**op een F+niveau**) met een gewenste sterke maturiteit (10 jaar ervaring in algemeen en personeelsmanagement alsook in het aansturen van een management-team). Vanzelfsprekend dient de leidend ambtenaar in de eigen functie over voldoende

inhoudelijke expertise en maturiteit te beschikken om aan een organisatie van 200+ medewerkers sturing en visie te geven.

De Administrateur-generaal van het Agentschap Informatie Vlaanderen (AIV) leidt samen met zijn managementteam een middelgrote organisatie met momenteel 216 medewerkers, evoluerend tegen 2019 naar 204 interne medewerkers en met een begrotingsbudget van +41M € (waarvan +13 M € lonen + 10M € hefboombudget voor Vlaanderen Radicaal Digitaal) + 9,24 M € Eigen Vermogen. Externe benchmarking met andere grote Informatie- en ICT-organisaties binnen de HayGroup database brengt ons daarbij tot een delicate **inschatting van de managementbreedte** van de functiezwaarte van de leidend ambtenaar van AIV **op een level variërend van “II+ tot III-“**.

Immers de diverse gesprekken suggereren blijvende onduidelijkheden qua governance-aansturing en dus ook aflijning van verantwoordelijkheden op het ICT-domein met oa Facilitair Beheer ICT, met een geplande projectleider Vlaanderen Radicaal Digitaal, en met Stuurorgaan/Adviesgroep Vlaams Informatie en ICT-beleid. Bundeling van alle verantwoordelijkheden zou zeker resulteren in een III-inschatting van Managementbreedte, maar in de huidige versplintering van verantwoordelijkheden lijkt voor de Administrateur-generaal van AIV **eerder II+** aangewezen.

Om in de functie resultaten te bereiken, laat het geen twijfel dat hoge **sociale vaardigheden (score 3)** doorslaggevend zijn. De leidend ambtenaar moet anderen kunnen overtuigen, inspireren en motiveren om de gewenste resultaten te behalen én werken aan het bewerkstelligen van het benodigde draagvlak binnen de werking van de Diensten van de Vlaamse overheid als een holdingstructuur, met operationele entiteiten die een zekere autonomie hebben, én met een moedermaatschappij (de Vlaamse regering). Ook is er sprake van frequent overleg, interactie en afstemming met multiple interne actoren binnen de Vlaamse overheid. Daarnaast ook opvolgen en monitoren van overleg met andere publieke en private spelers binnen het informatie en ICT-domein (opvolgen innovatieve concepten, methodieken en global best practices e-governance).

De functie, samen met haar/zijn managementteam, plant organiseert en coördineert de beleidsvoorbereiding en –opvolging/monitoring op het brede Informatie-domein. Zij gaat mee evalueren en mee bijsturen van de beleidsuitvoering van het eigen beleidsdomein, teneinde de minister te ondersteunen bij het bepalen van het beleid en bij het aansturen van de beleidsuitvoering. Dit alles binnen een duidelijke veranderingscontext. Een **probleembehandelingspercentage** van **50 %** is de vertaling van deze specifieke combinatie van strategische, inhoudelijke, operationele en transitie-management verantwoordelijkheden.

De functie is vrij in zijn handelen binnen de goedgekeurde beleidslijnen en doelstellingen op lange termijn . De functie dient zelf te beslissen in het kader van de genomen maatregelen van de Vlaamse Regering en in overleg met de betrokken stakeholders (**vrijheid van handelen level F**). De functie is geresponsabiliseerd voor het optimaal beheer en aanwending van toegewezen middelen, in een budget-range die valt binnen het bereik 5,5 miljoen € tot 55 miljoen € (+41M €: +/- 13 M € lonen + 10M € hefboombudget voor Vlaanderen Radicaal Digitaal) + 9,24 M € Eigen Vermogen.

Dit levert een S (shared impact)-score in een omvangsgebied “3” op. We verkiezen echter te werken, zoals gebruikelijk voor Informatie en ICT-organisaties, met een **contributieve impact op een ruimer omvangsgebied “4” (belangrijke ICT-kost Vlaamse Overheid** immers ook gemanaged vanuit Agentschap Facilitair Bedrijf). Bovendien geven beide interpretaties (F3S of **F4C**) dezelfde score van 304 Hay-punten.

Dit alles resulteert in een **totale functieweging** aan de hand van de Hay functiewaarderingsmethode van **994 Haypunten voor de functie van Administrateur-generaal van het Agentschap Informatie Vlaanderen. Convertering** van de resultaten van deze weging naar één van de 4 klassen zoals van toepassing binnen de Vlaamse Overheid resulteert in een **klasse B**.