



# BIJLAGE

## Samenvatting van de breakouts per thema

### Bevlogen zijn en blijven, algemeen

#### Wat is het voor de deelnemers persoonlijk?

- Bevlogen zijn is een compliment, het toont **ownership**, vastbijten in iets. Het laat wel **risico om “tegen de muur te lopen”**, soms gas terug nemen is heilzaam.
- Bevlogen zijn komt vooral vanuit een **intrinsieke** motivatie, vanuit een innerlijk verlangen om **bij te dragen en trots** te zijn op wat je voor de **maatschappij** kan betekenen.
- De deelnemers merken weinig tot geen extrinsieke motivaties, leidinggevend in het gesprek geven aan dat ze er de **middelen te weinig voor hebben**.
- Bevlogen = **publieke dienstverlening centraal** stellen, soms zelf tegen de eigen overheid in of tegen je eigen belangen in
- Bevlogen = met heel veel **goesting** werken, meer doen met minder mensen (workload ligt echt wel hoog in sommige teams/diensten). Bevlogen ambtenaren zorgen voor **continuïteit** in de werking.
- Bevlogen = geëngageerd zijn, werk doen met **passie**, vanuit een passie
- Bevlogen = **slim, kritisch** zijn
- Bevlogen = **betrokken** op de rest van de organisatie en op de buitenwereld
- Bevlogen = **creativiteit en flexibiliteit**. De buitenwereld denkt bij het woord ambtenaar snel aan regels en ‘moeten’. De bevlogen ambtenaar **zoekt binnen de regels naar oplossingen**. (Sommige ambtenaren willen die flexibiliteit niet, en dat is ook OK).

#### Voor hun organisatie, team?

De meeste (rechtstreekse) collega's zijn bevlogen, maar ze voelen zich **gevangen** of beperkt door het

- te gedefinieerde **takenpakket**,
- **tijdsdruk**,
- **regels & procedures**.

Je kan als team bevlogen blijven door intrinsieke motivatie en het zélf initiëren van bottom-up systemen, waarbij elke medewerker initiatief & verantwoordelijkheid neemt.

### **Bevlogenheid zit (nog) niet in de organisatie**

in de **cultuur** van de overheid als werkgever: te veel tegenstrijdigheden die energie vragen, te veel procedures. Openstaande vacatures gaan gebukt onder de procedures waardoor zelden de juiste mensen worden gevonden voor openstaande functies.

Er dient meer waakzaamheid te zijn voor mensen bij wie **bijna niet meer gaat**, er moet alerter opgetreden worden voor men tegen de muur loopt.

“Meer doen met minder” voelt als de cultuur van de werkgever, waarbij het **beleid te ver staat van “de vloer”**.

### **Belangrijk om bevlogen en creatieve mensen aan boord houden.**

Deelnemers zien **jonge medewerkers** met sterke achtergrond in de maatschappij op zeer korte termijn de overheid terug verlaten > je moet om kunnen met traagheid, minder loon, strakke procedures van overheidsopdrachten, projecten die vertraging oplopen, ambtelijk-politiek spel. Voor jonge mensen is dit moeilijk + we kunnen hen weinig geven als toekomstperspectief. Zij kunnen met hun bevlogenheid ook in de privé terecht.

### **Meer aandacht voor de voorwaarden voor bevlogenheid:**

- **zelf keuzes kunnen maken**, flexibel kunnen opstellen (oplossingen mogen zoeken binnen de regels). Keuzevrijheid hebben is zo bevrijdend (bv. tijdens lockdown beter presteren ovw thuiswerk zonder tijdsregistratie,)
- **grenzen** zijn ook belangrijk voor vrijheidsgevoel, in verschillende vormen
  - het recht op *deconnectie* (niet altijd beschikbaar zijn) > als leidinggevende geen mails sturen in de weekends, heel vroeg of heel laat. Dan krijgen medewerkers het gevoel dat er geen grenzen tussen werk en privé zijn. Beter is mails zo inplannen dat ze pas op maandagochtend in de mailbox van de medewerkers komen (gmail-functionaliteit)
  - *Prioriteiten* stellen, wat wel en wat niet > die doen we niet meer, zeker als workload te groot (wat nu met Covid het geval is: coronamaatregelen moeten gebeuren en ook alle andere zaken moeten doorlopen >> kijken wat je niet meer doet, minder uitgewerkt of sneller doet (ook dat heeft keerzijde want je verliest daardoor ook vaak de fun, creativiteit van je job)
- **Ruimte geven voor passie**, bv. % tijd geven aan ambtenaren die ze kunnen besteden aan zaken die niets te maken heeft met de overheid. Ambtenaar de mogelijkheid geven om dingen zelf te kunnen doen, binnen eigen interesse
- **Vertrouwen**: van leidinggevende naar medewerkers (en omgekeerd) en ook van kabinet naar administratie (en omgekeerd)
- **Ruimte geven dat mensen zich kunnen ontwikkelen**, als ambtenaar en als mens – houdt mensen bevlogen en maakt hen creatief (ontwikkelingskansen blijft vaak te sterk gericht op wat je direct kan gebruiken binnen je functie. Dat is spijtig want dan kan je als mens vaak niet groeien. Het is niet zo dat iedereen moet kunnen bloemschikken (gelach), maar een opleiding bemiddeling kan nuttig zijn om jezelf te ontwikkelen, ook al moet je niet bemiddelen in je werk. Bij POP's de persoon van de ambtenaar zelf mee(r) in rekening brengen

## Ook ruimte laten voor niet Corona-dingen in deze periode

In Covid-periode is het al corona wat de klok slaat. Belangrijk om ook ruimte te laten voor niet-Corona zaken (bv. FOD bestaat 125 jaar, feestjaar niet afschaffen, wel anders invullen) > zo kunnen mensen hun creativiteit toch gebruiken.

## Bevlogen zijn en blijven in Coronatijden

### Positief aan Corona:

- Meetings over duidelijke, objectieve zaken zijn gemakkelijker online
- Focus wordt beter behouden bij online meetings
- Levenskwaliteit is verhoogd
- Flexibiliteit en online bijleren
- Tijdswinst door wegvallen verplaatsingen

### Negatief aan Coronatijden met videocalls, niet-fysiek contact op kantoor:

- Saaier
- Missen de energie van **anderen**
- **Aansturen** van een team is moeilijker, sommige collega's zijn niet betrokken
- **Spontane** uitwisselingen op de werkvloer vallen weg
- Minder invalshoeken
- Verliezen **verbinding**
- Soms moeilijke **combinatie** werk/privé: wanneer stopt het één en begint het ander
- Moeilijker om **feedback** te geven/krijgen
- Moeilijker om zaken **op te volgen**
- Moeilijker om **grote gesprekken** aan te gaan waarbij iedereen betrokken moet worden
- **Minder toegankelijk** voor sommigen
- Toegankelijkheid voor **slechthorenden**

### Andere topics

- De vergadercultuur is aan vernieuwing en duidelijkheid toe en dat wordt nog meer duidelijk door de Coronacrisis.
  - Duidelijkheid en richtlijnen creëren om een gulden middenweg te vinden in de **vergadercultuur** met als insteek **welzijn**.
- Betrekken van ambtenaren bij het evolueren naar een diversiteitsbeleid om overheden meer **toegankelijk** te maken.
- Ook inzetten op **informele contactmomenten**.

## **Bevlogen zijn en blijven ondanks starheid, regels en procedures**

Zie ook andere groepen, kwam overal wel terug.

Er moet inderdaad heel veel geschipperd worden tussen procedures (maar ook logheid, hiërarchie, politiek, logistiek, financiën...) en tussen partner zijn, civil servant, passie, motivatie, EQ...

Er hangt heel wat 'rond' ons werkveld dat onze armslag kan beknotten. Maar als je bevlogen ambtenaar ben je partner in het systeem. Partner van de politiek, van je eigen collega's, van het kritische middenveld, van de burgers...

Dat thema betekent, is belangrijk, is nodig

- Voor je deelnemers persoonlijk? (micro)  
Passie, motivatie, voorbeeldfunctie op vlak van EQ, civil servant, rust, vertrouwen, empathie
- Voor hun organisatie, team? (meso)  
Voorbeeldfunctie voor de collega's, motivator, sociaal kapitaal
- Voor de overheid (macro)  
Autonomie en partnerschap binnen eigentijdse krijtlijnen zorgen ervoor dat de passie blijft

## **Bevlogen zijn en blijven met focus op verloning en statuut**

Dat thema betekent, is belangrijk, is nodig

Voor je deelnemers persoonlijk? (micro)

- Ik zoek naar manieren om mijn team te motiveren en te waarderen (doe dat nu met schouderklopjes en kleine tracties). Naast financiële stimulans zou ik graag over ruimer scala van mogelijkheden beschikken als leidinggevende (lokaal bestuur) wetende dat deelnemers daarin verschillend zijn (prestatiegedreven versus teamwerk versus ontplooiing, ...)
- Ik kan bij federale overheid als contractuele niet mee doen aan bevorderingsexamens omdat die enkel opgesteld zijn voor statutairen
- Inzetten op de talenten en competenties van mensen ook van gehandicapten of mensen met een beperking. Die zijn soms erg goed in specifieke opdrachten (bv. bij autisme-stoornis) maar daar wordt nu weinig aandacht en waardering aan gegeven.

Voor hun organisatie, team? (meso)

- Schotten wegwerken en bevorderen van interne mobiliteit bij de federale overheid. Bij de federale overheid is er geen mobiliteit over overheidsdiensten voor A3 en hoger. Dat is nu teveel gekoppeld aan rang. Als een job mij echt boeit dan wil ik eventueel zelfs dalen en minder verdienen.
- Stop met pro forma examens te organiseren als er een goede interne kandidaat is. Dat is wettelijk verplicht maar het genereert heel wat werk en energie (selectiebureaus, kandidaten, jury). De wetgeving is hier een blok aan het been.
- Bij promotie niet enkel kijken naar anciënniteit maar vooral ook naar expertise, motivatie en ervaring voor de jobinhoud. Nu leeft bij aantal collega's nog steeds de verwachting dat ze

recht hebben op promotie owv dienstjaren. Je moet durven kiezen: ofwel voor zekerheid (en weinig doorgroeikansen) ofwel uitdaging en aantrekkelijke jobinhoud (met doorgroeikansen).

Boodschap aan de minister, de overheid, het ruimere 'systeem'? (macro)

- **Loopbaanperspectief creëren voor oudere bevlogen ambtenaren:** bij bevordering op latere leeftijd niet voor de moeilijke keuze gesteld worden om jouw statuut op te geven voor een contractuele job of wedde moeten inleveren. Sommige keuzes hebben echt ingrijpende gevolgen voor je inkomen en vooral pensioen.
- **Bevorderen van vlotte interne mobiliteit tussen alle federale instellingen,** zonder dat het perse promotie moet zijn (zelfs demotie moet mogelijk zijn als de job voor jou inhoudelijk boeiend is).
- Bij promotie niet enkel kijken naar anciënniteit maar vooral ook naar expertise, motivatie en ervaring voor de jobinhoud. Nu leeft bij aantal collega's nog steeds de verwachting dat ze recht hebben op promotie owv dienstjaren. **Je moet ook durven kiezen: ofwel voor zekerheid (en aanvaarden dat er weinig doorgroeikansen zijn) ofwel uitdaging en aantrekkelijke jobinhoud (met bijleren en doorgroeikansen).**
- **Aanpakken van blijvende discrepantie tussen statutairen en contractuelen.** Uitdoofscenario voor uitwerken.

## Bevlogen ambtenaren en samenwerking met de politiek

Dat thema betekent, is belangrijk, is nodig

- **vrijheid en autonomie** nodig hebben als ambtenaar
  - vertrouwen krijgen
  - iets minder regeltjes moeten volgen
- het grotere verhaal
  - als ambtenaren kunnen zorgen voor **continuïteit** in beleid, balans tussen korte termijn en lange termijndoelen bewaken
  - bijvoorbeeld rond duurzaamheid naar een **totaalverhaal** gaan, overheen de politieke strekkingen
  - als ambtenaren kunnen bijdragen aan **beleidsontwikkeling**, in **cocreatie** beleid maken
- **zicht hebben op de impact** van ons werk
  - wat levert het uiteindelijk op
  - maar ook feedback krijgen van bestuur
  - daar ook **waardering** voor voelen
- zorgen voor een **'echte' dialoog tussen ambtenaren en politiek**
  - Elkaar als mensen leren kennen, verbinden
  - Niet vertrekken van vooroordelen, maar de echte drijfveren leren kennen
  - Regelmatig contact

# Verbinding binnen team en organisatie, beslissingen nemen

Waarom koos men dit thema?

Vooral omdat ze dagelijks merken dat (zeker in deze tijden maar ook erbuiten), het **lastig is om iedereen mee te krijgen, en beslissingen te nemen**. **Verbinding** in en over teams en binnen de ganse organisatie is iets waar ze allemaal tegenaan lopen.

Wat is de essentie van dit thema volgens je groep

**Participatie van onderuit is goed maar heeft beperkingen**. Er is een sterke leidinggevende nodig die aan het stuur zit en de richting uitzet. Niet alles kan door iedereen steeds doorsproken worden, er zijn dan steeds te veel meningen die alle richtingen uitgaan. De essentie ligt voor hen dus in het midden van de twee stellingen die geponeerd werden: ja, er moet vanonderuit samen nagedacht worden over beslissingen, maar er moet ook een sterke leidinggevende zijn, die vanuit vertrouwen de juiste richting aangeeft en kan beslissen.

## 3 niveaus:

Dat thema betekent, is belangrijk, is nodig

- Voor je deelnemers persoonlijk? (micro)  
Omdat ze leidinggevend zijn en willen nadenken over hoe ze hun mensen in veranderende tijden kunnen meekrijgen.
- Voor hun organisatie, team? (meso)  
**Verbinding** tussen de mensen. Wij als leiders moeten duidelijk en transparant zijn over **hoever participatie gaat**. Wat is het mandaat van de werkgever en wat is het mandaat van de werknemer, op voorhand duidelijke **verwachtingen** scheppen. En dit kan alleen werken als er **vertrouwen** is in de leidinggevende. Vertrouwen creëer je dan weer door de juist en oprechte vorm van betrokkenheid te genereren.
- Boodschap aan de minister, de overheid, het ruimere 'systeem'? (macro)  
We hebben in onze organisaties tegenwoordig last van 'De Heilige Consensus'. We willen **mensen betrekken**, maar toch lukt het ons niet om iedereen mee positief aan boord te krijgen. Altijd consensus zoeken, werkt niet. En tegelijk, als het niet lukt, moeten we waakzaam blijven om niet te vervallen in de 'het zal ons toch niet lukken'.  
We hebben **goede en sterke leiders** nodig, die mogen en durven beslissen, met een team achter zich dat vertrouwen heeft in de leiders. En om een sterke leider te kunnen zijn, net als een sterk team, moeten we de mogelijkheid krijgen om 'out of the box' te mogen denken. Geef ambtenaren op alle niveaus de kansen om innovatief te mogen denken en doen, om buiten de lijntjes te kleuren, om te experimenteren. **Moedig creativiteit aan** en apprecieer als ambtenaren dit doen.

# Bevlogen ambtenaren en de relatie met de burger

Dat thema betekent, is belangrijk, is nodig

Voor je deelnemers persoonlijk? (micro)

- de balans opzoeken: **agenda** bewaken, maar ook inspelen op het **proces**
- moeilijk om met burger in contact te blijven als die vanuit eigen belang blijft redeneren, waar ik vanuit algemeen belang wil handelen
- (kleine) **successen vieren** is superbelangrijk, voor jezelf, voor je collega's, voor de stakeholders. gebeurt jammer genoeg niet maar zijn belangrijke momenten!

Voor hun organisatie, team? (meso)

intern veel werk om college van burgemeester en schepenen, andere diensten te wijzen op het belang van dialoog met de burger, de juiste verwachtingen hieromtrent scheppen zonder dat je zelf weet hoe of wat het kan geven. Soms helpen externe partners om intern de neuzen te heroriënteren.

Voor de overheid, het ruimere systeem (macro)

Participatie is **moeilijk maar we moeten het gewoon doen**. Het is inmiddels een blijver. Er zijn veel **opportunities** om dagelijks mee aan de slag te gaan. Je moet als bevlogen ambtenaar de **ruimte krijgen** om het ook niet te weten, je schippert tussen de interne koudwatervezers en timings. Intussen deal je met diverse stakeholders en uiteenlopende belangen.

Deze 3 aanpakken/inzichten kunnen ons helpen:

- Tijd investeren om intern **procesinfo** te geven en zo vertrouwen te laten stijgen
- **Durven, leren, bijsturen**, organisch leren werken zonder perfectionistisch te willen zijn
- Connecties leggen met organisaties die bepaalde stakeholders kunnen helpen **bereiken**

## Volop inzetten op samenwerking buiten je eigen organisatie

### Het thema

Waarom koos men dit thema?

Eigen praktijk, nood aan het zien van **belang ervan en opportunititeiten** die hierin zitten. Zicht dat **overheid zo echt een verschil** kan maken om groeiende complexiteit te kunnen aanpakken, zichtbaar maken van vernieuwende aanpakken, aankaarten dat teveel externen in de eigen werking tot verlies eigen expertise kan leiden.

### Wat is de essentie van dit thema volgens de groep?

Om de **complexe problemen** te kunnen aanpakken is samenwerking met partners nodig. De overheid heeft hier een belangrijke rol te vervullen.

### 3 niveaus:

Dat thema betekent, is belangrijk, is nodig

Voor je deelnemers persoonlijk? (micro)

- Vraagt van de context om hieraan tijd, **speelruimte**, vertrouwen, mandaat
- Vraagt van jezelf **weerbaarheid**, durf om autonomie te nemen en met een open geest zich te verwonderen rond wat buiten aan het gebeuren is, vertrouwen, ....
- Is een specifieke **expertise** met eigen skills, know how, handvatten,....

Voor hun organisatie, team? (meso)

- Belang om deze expertise te (h)erkennen en te **valideren**
- Nood aan een **tankplaats** om de expertise hierrond te delen, te laten groeien, verder te ontwikkelen, best practices te delen, ... en waar ook gereflecteerd kan worden over eigen positie, deontologie, regels
- Ook samenwerken met andere
- Wie is hier **eigenaar van binnen de overheid**, dit is niet iets dat één departement kan dragen, maar is net iest dat over departementen heen op te pakken is.
- **Technologie** inzetten in samenwerking en voor jou laten werken
- Belang van rol van de politiek in (aan)geven van ruimte en **richting**, wetende dat de uitkomst niet steeds gekend zal zijn en niet neer te zetten is in fiches, maar wel met het bieden/samen opbouwen van gemeenschappelijke Why/ambitie
- Bieden van (psychologische) **veiligheid** zodat je weet hoe ver je kan gaan in de samenwerking
- Ontwikkeling van **instrumenten** om samenwerking te formaliseren (samenwerkingsverbanden, partnerschappen, ....)
- Bij uitbouw van samenwerking en partnerschappen ook de inbreng van de expertise uit de **operationele diensten** honoreren (bvb bij aanpassing procedures, ook de eigen knowhow hierin waarderen.)

Voor de overheid, het ruimere 'systeem'? (macro)

- Door samenwerking kan meer met minder (bvb social impact bonds)
- Partnerschappen zorgen voor winwinwin.... Maar vragen speelruimte, pragmatiek, strategie, .....

Contexten en systemen creëren waarin pragmatische en langdurige samenwerkingen gericht op maatschappelijke impact kunnen en waarin mensen en middelen kunnen ingezet worden om samen