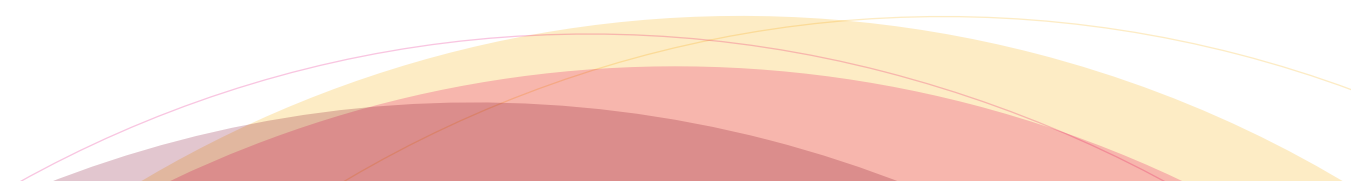


Focus op de
strategie
2018 - 2020

Inhoudstafel

Inleiding: uitdagingen voor de toekomst.....	3
De missie in detail	6
De visie toegelicht	10
Focus op strategische projecten en acties 2018 – 2020	17
De waarden in concreto	50



Uitdagingen voor de toekomst

In deze brochure "Focus op de strategie 2018-2020" lichten we de toekomstplannen van de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (RVA) toe. We laten zien welke accenten we willen leggen, wat we gaan doen en hoe we dat zullen aanpakken.

De toekomst van een organisatie gebeurt niet zomaar, die máák je. Daarbij komen de woorden missie, visie, strategie en waarden kijken.

Het begrip **missie** doelt op onze identiteit. Wat zijn onze opdrachten? De missie omschrijft beknopt de bestaansredenen en activiteiten van de RVA.

De **visie** geeft dan weer een duidelijk, ambitieus beeld van de toekomst. Waar willen we op middellange termijn naartoe? De visie geeft de richting aan waarin de RVA, samen met zijn medewerkers, wil evolueren tegen 2025. De tijdshorizon van de visie werd verlegd van "de RVA in 2020" naar "de RVA in 2025" en het accent komt meer te liggen op het verhogen van de "wendbaarheid" van de organisatie. Immers door de snelheid van technologische ontwikkelingen, veranderend klantengedrag, de socio-economische maatregelen van de regering en de opgelegde besparingen worden er steeds hogere eisen gesteld aan de wendbaarheid van de RVA.

De **strategie** volgt op de visie. Hoe gaan we onze visie stapsgewijs realiseren? Welke veranderingen zijn er nodig? De RVA heeft zijn strategische doelstellingen bepaald en een operationeel stappenplan uitgewerkt voor 2018-2020.

De **waarden** geven aan waarvoor de RVA wil staan en bieden een globaal kader. Ze geven de principes en ideeën aan die het intern gedrag van de medewerkers en onze relaties met externen bepalen.

De RVA zal ook optimaal meewerken aan de uitvoering van het regeringsbeleid en wil ook een bijdrage leveren tot de realisatie van de Europa2020 strategie voor economische groei en werkgelegenheid.

Daarnaast wil de RVA eigen accenten leggen en duidelijke lijnen uitzetten voor de toekomst van de organisatie en de realisatie van haar doelstellingen.

In deze brochure vindt u alle details.

De administrateur-generaal,

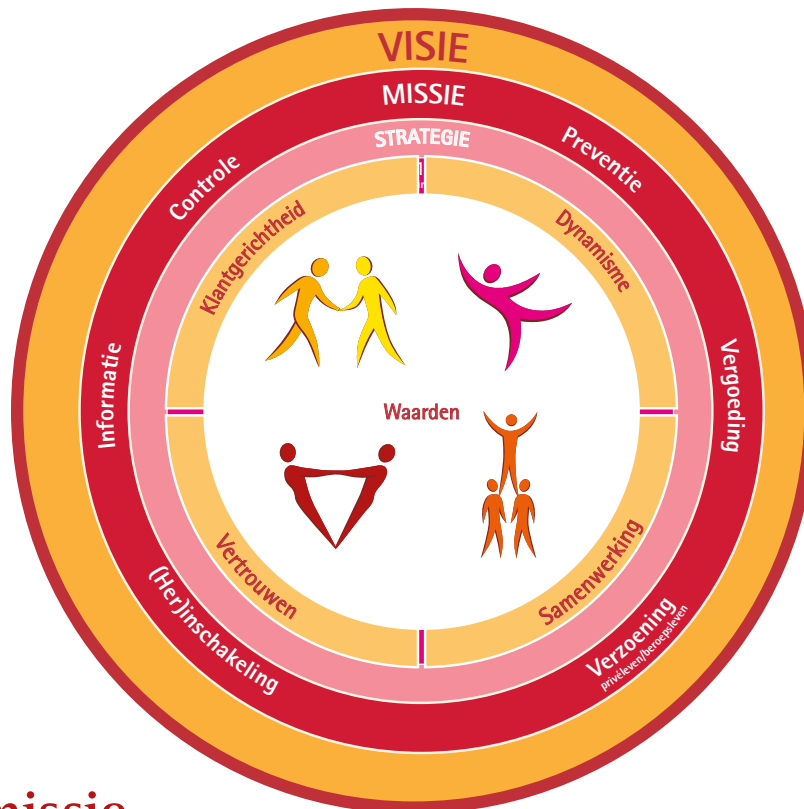
De adjunct-administrateur-generaal,

Georges Carlens



Claudette De Kort





Onze missie

Wat zijn onze opdrachten?

De RVA past de stelsels van de werkloosheidsverzekering, loopbaanonderbreking en tijdskrediet toe. De RVA werkt op 6 domeinen:

- preventie
- vergoeding
- (her)inschakeling
- verzoening van het privéleven met het beroepsleven
- informatie
- controle

De RVA neemt deel aan de voorbereiding en de evaluatie van de reglementeringen ter zake.

Onze visie

Waar willen we naartoe tegen 2025?

"Samen voor een activerende sociale bescherming"

De RVA wil:

- sociale bescherming bieden en transitie op de arbeidsmarkt ondersteunen
- een referentiepunt zijn inzake goed beheer en klantgerichtheid

Onze strategie 2018-2020

Wat zijn onze strategische doelstellingen voor de volgende 3 jaar?

1. Samen ten dienste van de klant: informatie, termijnen en kwaliteit
2. Vermindering van inbreuken en fraude: een zaak van iedereen
3. Een wendbare organisatie: klaar om zich aan te passen aan de evoluties in onze omgeving

Onze waarden

Wat vinden we belangrijk?

- Klantgerichtheid



- Dynamisme



- Samenwerking

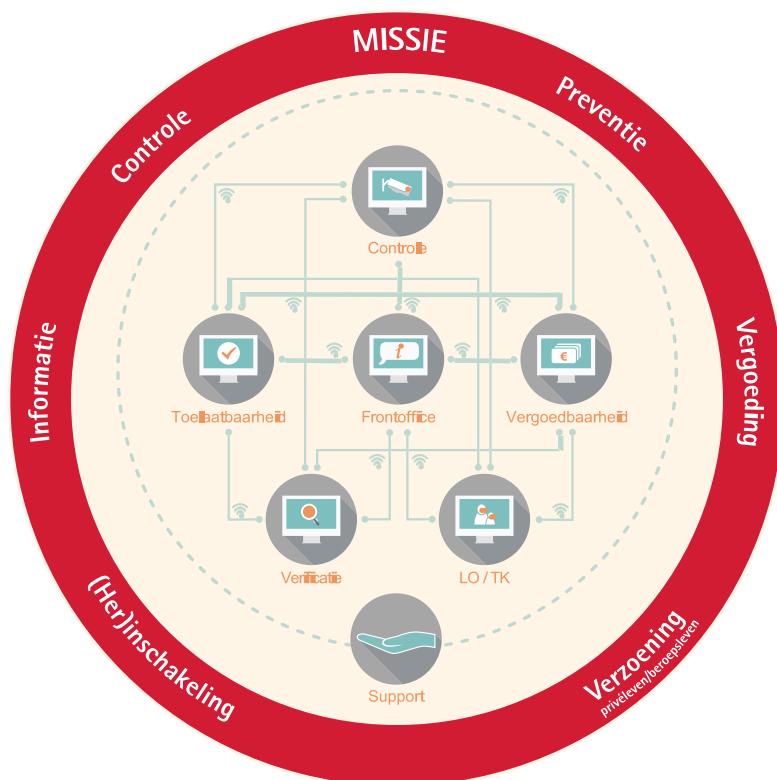


- Vertrouwen



MISSIE

Onze opdrachten in detail ...



De Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening is een Openbare Instelling van Sociale Zekerheid. De RVA is verantwoordelijk voor één van de basissectoren van de sociale zekerheid. Hij wordt paritair beheerd door vertegenwoordigers van de werknemers en werkgevers en valt onder de voogdij van de minister van Werk. De RVA past het stelsel van de werkloosheidsverzekering en de stelsels van loopbaanonderbreking en tijdskrediet toe. Hij voert de Belgische federale regelgeving ter zake uit. Bovendien moet de RVA ook rekening houden met de Europese context die een steeds belangrijkere rol speelt binnen het werkgelegenheidsbeleid.

De RVA is actief op 6 grote domeinen die afgedekt zijn door de 7 belangrijkste processen van de organisatie: Toelaatbaarheid, Verificatie, Vergoedbaarheid, Loopbaanonderbreking/Tijdskrediet (LO/TK), Controle, Frontoffice en Support.

1. Preventie

Preventie heeft als doel werkloosheid te vermijden door de contractuele band tussen een werknemer en zijn werkgever te behouden. Dat is bijvoorbeeld het geval bij slecht weer in de bouwsector, bij een tekort aan werk in een onderneming door een daling van het aantal bestellingen of in geval van 'overmacht' of technische storingen, waardoor de gebouwen of technische installaties tijdelijk onbruikbaar zijn.

De RVA beheert de verschillende stelsels van tijdelijke werkloosheid en kent uitkeringen toe tijdens periodes van tijdelijke werkloosheid. Zowel arbeiders als bedienden kunnen gebruik maken van bepaalde vormen van tijdelijke werkloosheid. Zolang de situatie echt tijdelijk is en niet structureel wordt, kan men zo volledige werkloosheid en problemen met herinschakeling ver-

mijden. De uitbetaling van die uitkeringen gebeurt door één van de vier erkende uitbetalingsinstellingen (Hulpkas voor Werkloosheidsuitkeringen en de drie vakbonden).

De RVA kent ook andere uitkeringen toe die werkloosheid willen voorkomen of werkgelegenheid ondersteunen: opvanguitkeringen, inschakelingsvergoedingen, ...

2. Vergoeding

De RVA beheert het stelsel van de werkloosheidsverzekering en het stelsel van werkloosheid met bedrijfstoelage (het vroegere brugpensioen). De RVA bepaalt of iemand recht heeft op uitkeringen, wat het bedrag van de uitkering is en kent de uitkeringen toe. De uitbetaling ervan gebeurt door één van de vier erkende uitbetalingsinstellingen.

Ook het Fonds voor Sluiting van Ondernemingen maakt deel uit van de RVA. Als een werkgever bij sluiting van een bedrijf in gebreke blijft, neemt dat Fonds de financiële verplichtingen ten opzichte van de werknemers over. Het gaat om de toekenning én de betaling van sluitingsvergoedingen, contractuele vergoedingen (achterstallig loon, verbrekingsvergoedingen, vakantiegeld), aanvullende uitkeringen bij werkloosheid met bedrijfstoelage (het vroegere brugpensioen) en overbruggingsuitkeringen.

3. (Her)inschakeling

De RVA spoort mensen aan om toe te treden tot de arbeidsmarkt of om weer aan het werk te gaan na een periode van werkloosheid.

Hij blijft – na de overdracht van bevoegdheden in het kader van de 6de Staatshervorming – de technische operator voor de betaling van sommige uitkeringen, al dan niet samen met de uitbetalingsinstellingen. Hij voert deze opdracht uit:

- wanneer de werkloosheidsuitkering geactiveerd wordt in de vorm van een loonsubsidie;
- door het betalen van werkloosheidsuitkeringen bij hervatting van opleiding of studies;
- door het betalen van uitkeringen aan werklozen die tewerkgesteld zijn in het kader van de plaatselijke werkgelegenheidsagentschappen.

De RVA kent ook uitkeringen toe aan sommige deeltijdse werknemers, aan werklozen die vrijwilligerswerk uitvoeren, aan werknemers die recht hebben op senior- of jeugdvakantie. Hij ondersteunt ook de zelfstandige starters en de oprichters van een onderneming via de toekenning van uitkeringen tijdens de voorbereidende fase of na de stopzetting van de activiteit.

Tot slot levert de RVA attesten af aan werklozen met het oog op een tewerkstelling of andere voordelen.

4. Verzoening van het privéleven met het beroepsleven

In België kunnen werknemers er zelf voor kiezen om hun loopbaan even te onderbreken of minder te gaan werken (bijvoorbeeld om voor de kinderen te zorgen). Soms worden ze daar echter toe gedwongen door bepaalde omstandigheden (bijvoorbeeld om voor een zwaar ziek familielid te zorgen).

Dankzij die mogelijkheden van loopbaanonderbreking wordt een maximale deelname aan de arbeidsmarkt nagestreefd doordat werknemers het hoofd kunnen bieden aan bepaalde situaties

zonder hun werk te verliezen. In dat kader is de RVA verantwoordelijk voor het beheer van de stelsels, de toekenning én de betaling van uitkeringen voor loopbaanonderbreking (openbare sector, waarvan een deel is overgenomen door de Gewesten en Gemeenschappen, in het kader van de 6de Staatshervorming) en tijdskrediet (privésector). Hij is ook verantwoordelijk voor de zogenaamde specifieke vormen van loopbaanonderbreking, namelijk ouderschapsverlof, verlof voor medische bijstand en palliatief verlof.

5. Informatie

De RVA moet zijn klanten inlichten over hun rechten en plichten, in voorkomend geval samen met de uitbetalingsinstellingen.

Werklozen, werkgevers en werknemers hebben behoefte aan juiste informatie. Hoewel de informatieverstrekking aan de werklozen in eerste instantie tot het takenpakket van de uitbetalingsinstellingen behoort, beschouwt de RVA het als zijn plicht optimaal aan de vraag naar informatie te voldoen. Het streven naar een klantgerichte dienstverlening omvat o.a. duidelijke en correcte antwoorden geven, bereikbaar zijn en een kwalitatief goed onthaal bieden.

6. Controle

De RVA heeft als taak om na te gaan of de reglementering correct wordt toegepast. Hij doet dat op verschillende manieren.

Hij verifieert de door de uitbetalingsinstellingen betaalde uitkeringen.

De RVA heeft ook de opdracht om misbruiken en fraude met uitkeringen, zwartwerk,... zoveel mogelijk te voorkomen door aan doelgerichte preventie te doen. De RVA gebruikt eveneens moderne technieken om inbreuken te detecteren, gebaseerd op het gebruik van databanken. In samenwerking met de andere inspectiediensten wordt de strijd tegen de sociale fraude opgevoerd en wordt er doeltreffend gesanctioneerd.

Onterecht ontvangen uitkeringen worden teruggevorderd.

De RVA werkt op al die zes domeinen nauw samen met de politieke beleidsverantwoordelijken, in het bijzonder met zijn voogdijminister, de minister van Werk en met de sociale partners. Hij neemt actief deel aan de voorbereiding en de evaluatie van de reglementeringen waarvoor hij bevoegd is.

“Samen voor een activerende sociale bescherming”

De RVA wil sociale bescherming bieden en transities op de arbeidsmarkt ondersteunen

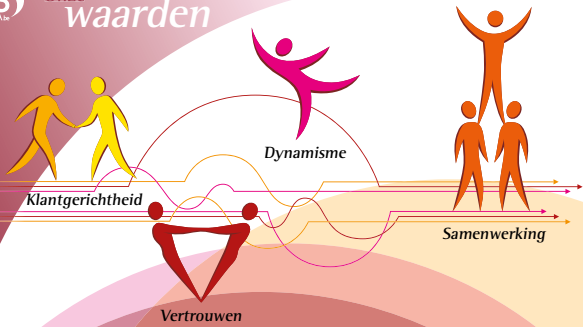
De RVA wil een referentiepunt zijn inzake goed beheer en klantgerichtheid

De RVA past de stelsels van de werkloosheidsverzekering, loopbaanonderbreking en tijdskrediet toe

De RVA werkt op 6 domeinen:

- preventie
- vergoeding
- (her)inschakeling
- verzoening van het privéleven met het beroepsleven
- informatie
- controle

De RVA neemt deel aan de voorbereiding en de evaluatie van de reglementeringen ter zake



Samen voor een activerende sociale bescherming

Onze missie

De RVA past de stelsels van de werkloosheidsverzekering, loopbaanonderbreking en tijdskrediet toe.

De RVA werkt op 6 domeinen:

- preventie
- vergoeding
- (her)inschakeling
- verzoening van het privéleven met het beroepsleven
- informatie
- controle

De RVA neemt deel aan de voorbereiding en de evaluatie van de reglementeringen ter zake.

Onze visie

De RVA wil:
• sociale bescherming bieden en transities op de arbeidsmarkt ondersteunen;
• een referentiepunt zijn inzake goed beheer en klantgerichtheid.

Onze waarden

- Klantgerichtheid
- Dynamiek
- Samenwerking
- Vertrouwen

VISIE

Een woordje uitleg bij onze langetermijnvisie ...



Sociale bescherming bieden is historisch gezien de eerste opdracht van de RVA.

De RVA wordt reeds erkend als een moderne en performante overheidsorganisatie maar zal ook in de toekomst moeten blijven investeren in goed beheer.

Als gevolg van de globalisering, technologische evoluties en wijzigingen in onze levensstijl is ook de arbeidsmarkt sterk geëvolueerd.

De burger-klant stelt steeds hogere eisen aan de dienstverlening die geleverd wordt door overheidsdiensten.

De RVA wil sociale bescherming bieden en transitie op de arbeidsmarkt ondersteunen

Sociale bescherming

Sociale bescherming bieden is historisch gezien de eerste opdracht van de RVA.

Het bieden van sociale bescherming is een fundamentele opdracht van de RVA. Werknemers die hun werk onvrijwillig kwijt zijn, ontvangen een vervangingsinkomen dat hen toelaat om een nieuwe en gepaste job te zoeken. Daardoor wordt inkomenszekerheid geboden.

→ Waar wil de RVA naartoe?

De RVA wil een actieve bijdrage leveren tot de vrijwaring van het Belgisch sociaal model en de werkloosheidsverzekering. Het bieden van sociale bescherming is en blijft zijn hoofdopdracht en het snel en correct toekennen van uitkeringen is prioritair. De RVA-medewerkers stellen alles in het werk om uitkeringsaanvragen tijdig en in overeenstemming met de geldende reglementering af te werken. Zij krijgen de nodige ondersteuning om die opdracht goed te kunnen uitvoeren (opleiding, coaching, informaticatoepassingen, werkinstrumenten, infrastructuur, ...). De RVA hecht veel belang aan de uniforme toepassing van de reglementering en streeft naar rechtvaardige en billijke beslissingen, in overeenstemming met het verzekeringsbeginsel en het solidariteitsbeginsel. Hij levert ook een bijdrage aan de sociale bescherming van de meest kwetsbare werknemers en aan de strijd tegen discriminatie, armoede en kwetsbaarheid.

Daarnaast moet de RVA voortdurend investeren in de bestrijding van misbruiken en sociale fraude, om ook in de toekomst sociale bescherming te kunnen blijven garanderen (preventie, ontrading, controle, sanctionering).

De RVA wil sociale bescherming bieden en transitie op de arbeidsmarkt ondersteunen

Transities

Als gevolg van de globalisering, technologische evoluties en wijzigingen in onze levensstijl is ook de arbeidsmarkt sterk geëvolueerd.

Jobzekerheid neemt af en van werkgevers en werknemers wordt een grotere flexibiliteit verwacht om soepeler te kunnen inspelen op economische evoluties en wijzigingen op de arbeidsmarkt. Daardoor worden steeds meer werknemers geconfronteerd met veranderingen in hun loopbaan, zogenaamde transitie. Dagelijks merken de RVA-medewerkers dat voltijdse jobs en stabiele loopbanen bij één en dezelfde werkgever minder voorkomen: dossiers worden ingewikkelder doordat werknemers regelmatig van job (moeten) veranderen, tijdelijk werkloos zijn, deeltijds gaan werken, opteren voor zelfstandige arbeid of opleiding. Daarnaast kunnen werknemers ook zelf kiezen om hun loopbaan te onderbreken. Verzoening tussen werk en privéleven vereist namelijk dat er mogelijkheden zijn om de loopbaan te onderbreken of te herschikken om bijvoorbeeld de kinderen op te voeden of zorg te dragen voor ouderen.

→ Waar wil de RVA naartoe?

De RVA wil loopbaantransities beter begeleiden en ondersteunen. Hij ondersteunt de herinschakeling van werkzoekenden door, samen met de andere bevoegde instanties, de verbetering van hun opleidingsniveau, hun mobiliteit en hun omschakeling te stimuleren.

De RVA wil partnerschappen en synergieën verder ontwikkelen, in de eerste plaats met de gewestelijke diensten voor arbeidsbemiddeling en de diensten voor beroepsopleiding, met het oog op een vlottere (her)inschakeling op de arbeidsmarkt en jobcreatie.

De RVA moedigt administratieve vereenvoudiging aan door voorstellen tot aanpassing van de reglementering te formuleren en zijn eigen processen en procedures te analyseren en, waar nodig, te verbeteren.

Zo worden werknemers en werkgevers niet belemmerd door overbodige formaliteiten om deel te nemen aan de arbeidsmarkt en worden professionele transitie ondersteund.

De RVA wil een referentiepunt zijn inzake goed beheer en klantgerichtheid

Een referentiepunt inzake goed beheer

De RVA wordt reeds erkend als een moderne en performante overheidsorganisatie maar zal ook in de toekomst moeten blijven investeren in goed beheer.

De RVA wordt erkend als een moderne en performante overheidsdienst. Om administratieve excellentie te bereiken, moet de RVA investeren in 3 kritische succesfactoren: innovatie, het beheer van veranderingen en het beheer van risico's die op ons afkomen. Die drie elementen moeten op een systematische en geïntegreerde manier worden aangepakt.

Cruciaal daarbij zijn: de juiste personen met de juiste competenties op de juiste plaats, efficiënte en klantgerichte processen en procedures en het gebruik van nieuwe technologieën.

→ Waar wil de RVA naartoe?

De RVA moet resoluut gericht zijn op de toekomst en "mee zijn" met evoluties en tendensen die een meerwaarde opleveren voor de belanghebbenden (klanten, partners, medewerkers, beleidsverantwoordelijken, ...). De RVA moet vlot kunnen inspelen op beleidsbeslissingen en oog hebben voor de wijzigende economische situatie en de gevolgen hiervan op de tewerkstelling. Om deze steeds snellere veranderingen in onze omgeving beter op te vangen moeten de RVA en zijn medewerkers het bewijs leveren van een grotere wendbaarheid.

De RVA wil excellente resultaten behalen bij de uitvoering van zijn opdrachten en maakt daarvoor gebruik van gepaste beheersinstrumenten en managementmethodes (zoals boordtabellen, EFQM, ...). Daarnaast investeert hij in veranderingsprojecten om de medewerkers verder te ondersteunen bij de uitvoering van het werk, de dienstverlening te verbeteren en innovaties door te voeren.

De RVA wil een aantrekkelijke werkgever zijn. Hij wil zijn medewerkers goede werkomstandigheden bieden, gericht op flexibiliteit, autonomie, verantwoordelijkheid en vertrouwen. Om dit te bereiken:

- ontwikkelt hij nieuwe manieren om het werk te organiseren, met meer flexibiliteit op het vlak van werktijd en werkplek;
- investeert hij in de infrastructuur en de werkinstrumenten;
- waakt hij over de omkadering en waardering van zijn medewerkers;
- investeert hij in hun opleiding en ontwikkeling;
- voert hij een proactief en flexibel HR-beleid dat de wendbaarheid en weerbaarheid van de medewerkers stimuleert waardoor de fluctuerende werkvolumes soepeler kunnen worden opgevangen;
- investeert hij in anders leidinggeven om de medewerkers beter te ondersteunen, ontwikkelen en responsabiliseren;
- stimuleert hij hun betrokkenheid en spoort hij hen aan om zelf initiatieven te nemen, creatief te zijn en beslissingen te nemen.

Inzake goed beheer hecht de RVA ook belang aan de volgende elementen:

- het efficiënte en rigoureuze beheer van de middelen die hem worden toegekend;
- de optimalisering en maximale informatisering van de processen;
- de handhaving van het stelsel door te blijven investeren in het wegwerken van oneigenlijk gebruik en fraude en een rigoureuze opvolging van de correcte toepassing van de reglementering;
- duurzame ontwikkeling en zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid;
- benchmarking en deelname aan de laatste evoluties inzake managementtechnieken en moderne en performante beheersinstrumenten.

De RVA wil een referentiepunt zijn op het vlak van goed beheer en erkend worden voor zijn expertise en resultaten. Het is ook daarom dat de RVA ervoor zorgt dat zijn opdrachten en werking beter bekend raken.

De RVA wil een referentiepunt zijn inzake goed beheer en klantgerichtheid

Een referentiepunt inzake klantgerichtheid

De burger-klant stelt steeds hogere eisen aan de dienstverlening die geleverd wordt door overheidsdiensten.

Klantgerichtheid is een voortdurend aandachtspunt en een van de waarden die de RVA actief promoot naar zijn medewerkers toe. Klanten verwachten een professioneel onthaal, vlot toegankelijke en bereikbare diensten, correcte informatie, eenvoudige procedures, korte behandelingstermijnen, ...

→ **Waar wil de RVA naartoe?**

De RVA wil een dienstverlening van hoge kwaliteit aanbieden aan zijn klanten, ongeacht of het nu werkzoekenden, werknemers of werkgevers zijn.

Dat betekent:

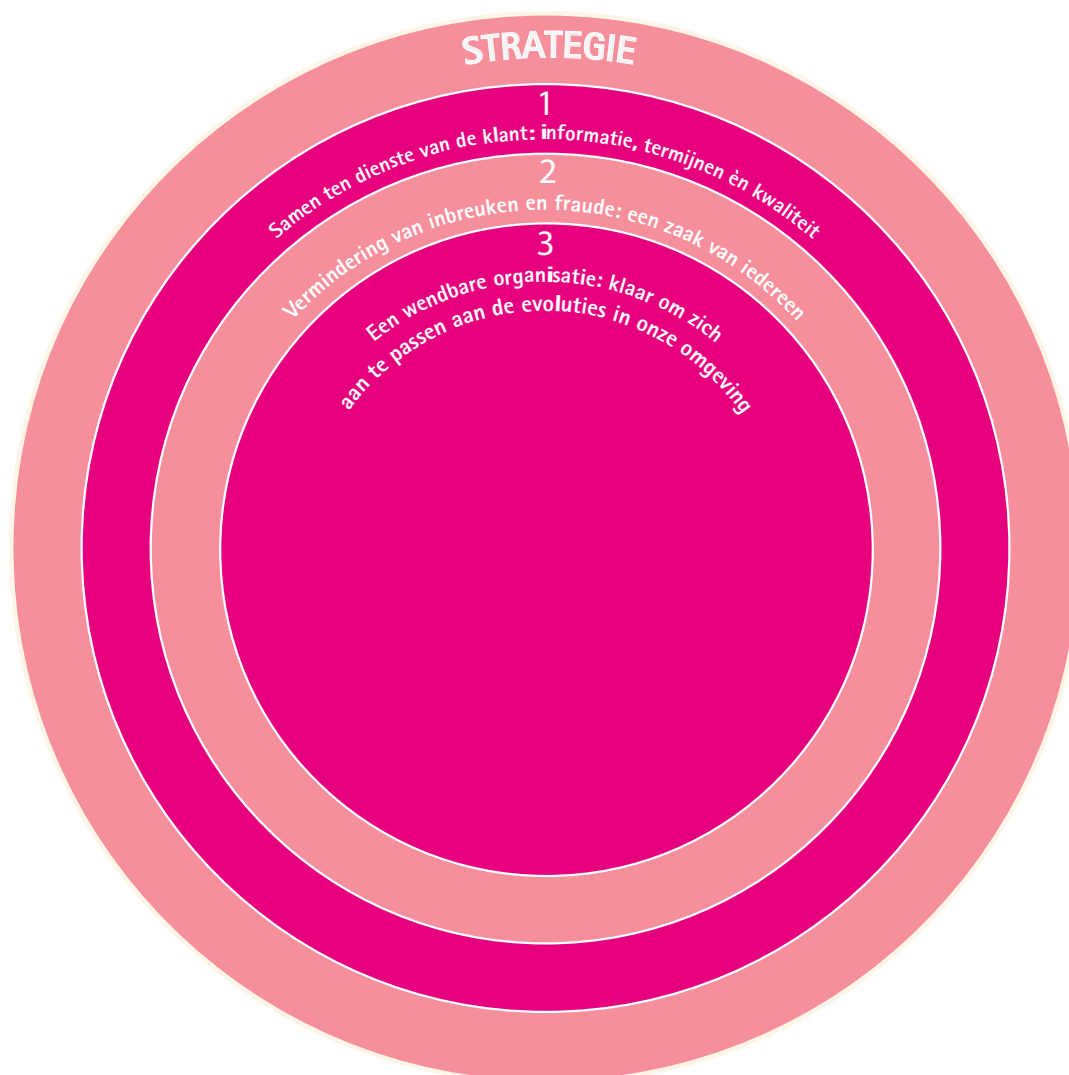
- een snelle, correcte en gelijke behandeling van aanvragen;
- een snelle, transparante en begrijpbare informatie;
- een zo proactief mogelijke aanpak en zo eenvoudig mogelijke procedures;
- een vriendelijk en professioneel onthaal in gemakkelijk toegankelijke gebouwen;
- een optimaal telefonisch onthaal via nieuwe technologieën;
- een groeiend aantal performante online-diensten die maximaal gepromoot worden;
- een objectieve en billijke behandeling van klachten, suggesties en andere feedback.

De RVA wil daarom regelmatig het niveau van de geleverde kwaliteit meten op een transparante en objectieve manier: via de boordtabellen, via de opvolging van de kwaliteit van de genomen beslissingen en via de uitvoering van tevredenheidsenquêtes.

De RVA optimaliseert het niveau van de dienstverlening door meer te luisteren naar de verwachtingen en behoeften van de (interne en externe) klanten. Dat gebeurt op basis van interne analyses van klantenresultaten, externe audits en regelmatige consultaties van de klanten en de medewerkers. Hij ontwikkelt verbeteringsacties in co-creatie met zijn klanten of hun vertegenwoordigers en met zijn partners.

STRATEGIE 2018-2020

Hoe gaan we onze visie en missie
de komende jaren realiseren?



Welke strategische keuzes moet de RVA maken om de komende 3 jaar verder stappen te zetten in de realisatie van zijn visie 2025?

Tijdens het strategisch herfstseminarie 2017 bepaalde de RVA zijn strategie voor de periode 2018-2020. Deze strategie speelt in op de opportuniteiten die zich aandienen, bereidt de RVA voor op potentiële uitdagingen en biedt een leidraad om flexibel op te treden binnen een omgeving vol onzekerheden.

Bij het definiëren van de strategie 2018-2020 werd rekening gehouden met de volgende elementen:

- We zullen geconfronteerd worden met steeds meer en snellere veranderingen in onze omgeving, die een impact hebben op de hele maatschappij, onze klanten, partners en ook op de werking van de RVA, de medewerkers en de organisatiecultuur. Net zoals voor elke andere organisatie zal het nodig zijn om hier vlot op in te spelen of beter nog proactief te handelen.
- De voorziene technologische evoluties (automatisering, robotisering, ...) gaan een zeer grote impact hebben op de arbeidsmarkt: er ontstaan nieuwe jobs en arbeidsvormen, meer loopbaantransities, een grotere polarisering van de arbeidsmarkt tussen hoogopgeleiden en laaggeschoolden. Ook de reglementering moet hieraan aangepast worden.
- We moeten in staat zijn om fluctuerende werkvolumes (wegens de economische evolutie, nieuwe regeringsmaatregelen, ...) nog beter op te vangen binnen de RVA. Hiertoe moeten we het werk op een andere manier gaan verdelen en een flexibeler HR-beleid kunnen voeren.
- We moeten inzetten op de competentieontwikkeling van de RVA-medewerkers om hen wendbaar en weerbaar te maken zodat ze veranderingen kunnen opvangen. Gelet op de toename van automatisering en digitalisering moet men bv. over meer informaticavaardigheden beschikken. Autonomer kunnen werken en leren is belangrijk voor elke medewerker.
- Om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor nieuwe medewerkers moeten moderne werkomstandigheden gecreëerd worden via de verdere invoering van de New Way Of Working. Open communicatie, inspraak en feedback van en naar de medewerkers zijn cruciaal om een wendbare organisatiecultuur te stimuleren.
- Aangezien klanteneisen tegenover overheidsdiensten toenemen, moeten we nog meer rekening houden met hun behoeften. De burgers wensen een vlotte, eenvoudige toegang tot de sociale zekerheidsvoorzieningen met persoonlijke dienstverlening waar nodig. Ze willen eenvoudige of begrijpbare regels en snellere procedures en waar mogelijk automatische toekenning van rechten.
- Alle overheden zullen moeten blijven besparen op personeel, gebouwen en informatica. De redesign van de federale overheid zal voortgezet worden. Inzetten op het verder optimaliseren van processen wordt verdergezet en men moet verdergaan met Lean management.
- De werkingskosten van de sociale zekerheid moeten zo laag mogelijk gehouden worden. De legitimiteit van het stelsel moet veilig gesteld worden door te blijven investeren in de preventie en het wegwerken van oneigenlijke gebruik en fraude.

De strategie 2018–2020 omvat twee grote assen:

Het eerste luik houdt rechtstreeks verband met de bestaansreden van de RVA en wil de diensten die de RVA levert aan zijn klanten en de maatschappij optimaliseren.

Het tweede luik richt zich op de middelen waarover de RVA beschikt en het optimaal beheer ervan (ontwikkeling van de medewerkers, modernisering van de informatica, procesbeheer).

Focus op onze finaliteit

1. Samen ten dienste van de klant: informatie, termijnen en kwaliteit

2. Vermindering van inbreuken en fraude: een zaak van iedereen

Goed beheer

3. Een wendbare organisatie: klaar om zich aan te passen aan de evoluties in onze omgeving

Deze 3 strategische doelstellingen zijn uitgewerkt in een operationeel plan.

In dat plan geven we aan hoe we onze drie strategische doelstellingen willen realiseren door ze te vertalen in operationele doelstellingen en door de uitvoering van 16 strategische projecten (P) en 24 strategische acties (A). Niet alle acties worden in deze brochure toegelicht.

Strategische doelstelling 1: Samen ten dienste van de klant: informatie, termijnen en kwaliteit

Klanten goed informeren

1.1	Tegen ten laatste 12.2020 antwoorden op de schriftelijke vragen om informatie van klanten binnen de termijn die eind 2018 wordt vastgelegd en volgens de kwaliteitscriteria die eind 2019 worden bepaald	
	Klantencontact (KCC)	P
	Uniformiseren van schriftelijke antwoorden aan klanten door een huisstijl te creëren (structuur, stijl, layout, aanspreking, afsluiting van mails en brieven - NIET de templates C29)	P
	Een tevredenheidsenquête organiseren i.v.m. mails/brieven	A
	Klachtenmanagement	A
1.2	Tegen ten laatste 12.2020 antwoorden op de telefonische oproepen van klanten binnen de termijn die eind 2018 wordt vastgelegd en volgens de kwaliteitscriteria die eind 2019 worden bepaald	
	Klantencontact (KCC)	P
	Een telefonische tevredenheidsenquête organiseren, rekening houdend met de specifieke kenmerken van het KCC	A
1.3	Tegen ten laatste 12.2020 de bezoekers ontvangen binnen een termijn die eind 2018 wordt bepaald en volgens de kwaliteitscriteria die eind 2019 worden bepaald	
	Klantencontact (KCC)	P
	Een tevredenheidsenquête organiseren bij de bezoekers	A
1.4	De werklust gelinkt aan het informeren van het publiek in de kantoren verminderen door andere informatie-instrumenten te ontwikkelen	
	Het ontwikkelen van instrumenten waardoor klanten de nodige informatie makkelijk kunnen vinden zonder contact op te nemen zoals het gebruikmaken van FAQ's en informatieveideo's, het verbeteren van de leesbaarheid van de informatie op de website, ...	A
	Aan de klanten de mogelijkheid bieden om de RVA te contacteren via videoconferentie van op de plek van zijn keuze (thuis, werkplek, ...)	A

Klanten tijdig betalen

1.5	Vanaf 01.2018, 95% van de 1 ^{ste} aanvragen en C51 behandelen binnen een termijn van 10 dagen in alle entiteiten	
	Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directies	
1.6	Vanaf september 2018 minstens 70% van de dossiers LO/TK behandelen binnen de 30 dagen (methode FIFO), en daarbij de 1ste betaling verzekeren binnen de termijn van de bestuursovereenkomst	
	LOIC (OCR, TOM, ...)	P
	Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directies	
	Tegen eind 2018 beschikken over de resultaten van de studie betalingstermijnen van de werkloosheidsuitkeringen die als basis zullen dienen om in voorkomend geval en in overleg met de sociale partners gerichte acties te nemen om deze betalingstermijnen in te korten	
	Studie betalingstermijnen van de werkloosheidsuitkeringen	A

Klanten correct betalen

1.7	De correcte betaling van de klanten garanderen binnen de verbintenissen van de bestuursovereenkomst	
	Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directies	

Administratieve formaliteiten zoveel mogelijk verminderen

1.8	Het gebruikspercentage van e-govtoepassingen doen stijgen en onderzoeken of er andere toepassingen kunnen worden ontwikkeld	
	Uitvoeren van een studie in verband met de toepassing van het Only Once principe en de mogelijkheden op het vlak van de automatische toekenning van rechten	A
	e-F1	P
	e-ASR	A
	Elektronische uitkeringsaanvraag	P

Bijdragen tot en faciliteren van herinschakeling

1.9	De beslissingen van de gewesten op tijd uitvoeren	
	<i>Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directies</i>	
1.10	De factoren die herinschakeling bemoeilijken en (nieuwe) behoeften waaraan niet tegemoet wordt gekomen in onze reglementering bestuderen	
	Aftoetsen of de RVA-reglementering aangepast is aan de maatschappelijke evoluties (samenlevingsvormen, gezinssituaties, ...) en aan de wijzigingen op de arbeidsmarkt (nieuwe arbeidsvormen, digitalisering, ...) om (re)integratie op de arbeidsmarkt te bevorderen	A

Strategische doelstelling 2: Vermindering van inbreuken en fraude: een zaak van iedereen

Preventief optreden tegen mogelijke fraude

2.1	Intensifiëren van de systematische preventie van fraude door het implementeren van 3 nieuwe kruisingen van gegevens tegen 2020	
	Bepalen en implementeren van 3 nieuwe kruisingen van gegevens om fraude te voorkomen (Actie: Preventie en detectie van fraude)	A
2.2	Ten minste één keer per jaar via de media communiceren naar het grote publiek toe over de preventie van en/of de strijd tegen fraude	
	Organiseren van communicatie-acties i.v.m. de preventie van en/of de bestrijding van fraude	A
	Nagaan of het opportuun is om "flash acties" te organiseren, in voorkomend geval in overleg met de bevoegde kabinetten en andere inspectiediensten	A
2.3	In (het ontwerp van) nieuwe reglementeringen systematisch mogelijke fraudes of oneigenlijk gebruik detecteren, de wetgever hiervan op de hoogte brengen en na publicatie van de reglementering onderzoeken en implementeren van maatregelen die de RVA kan nemen om nieuwe fraude te voorkomen en detecteren	
	<i>Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directies</i>	
2.4	Over het volledige contingent van beschikbare controleurs, 50% van de arbeidstijd besteden aan het werk op het terrein	
	<i>Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directies</i>	
2.5	Over het volledige contingent van beschikbare controleurs, 25% van de arbeidstijd op het terrein realiseren buiten de normale arbeidsuren	
	<i>Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directies</i>	

Detecteren van fraude

2.6	Intensifiëren van de systematische detectie van fraude door het implementeren van 3 nieuwe kruisingen van gegevens tegen 2020	
	Bepalen en implementeren van 3 nieuwe kruisingen van gegevens om fraude te detecteren (Actie: Preventie en detectie van fraude)	A
	<i>Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directies</i>	
2.7	Tegen 2020 de detectie van mogelijke inbreuken in de processen Toelaatbaarheid, Verificatie en LO/TK met 20% verhogen	
	Evaluëren van de huidige criteria om fraude te detecteren in de processen Toelaatbaarheid, Verificatie en Loopbaanonderbreking/Tijdskrediet en deze aanpassen en opstellen van een checklist van na te kijken elementen, databanken per proces	A
2.8	Tegen 2020 3 nieuwe procedures definiëren en implementeren voor het bestrijden van gevallen van fraude die niet blijken uit de beschikbare databanken en 3 nieuwe procedures voor het detecteren van gevallen van fraude gelinkt aan de nieuwe manieren van werken (deeleconomie, e-commerce, ...)	
	Bepalen en implementeren van 3 nieuwe procedures om fraude te detecteren die niet is opgenomen in de beschikbare databanken en 3 nieuwe procedures om fraude te detecteren gelinkt aan nieuwe arbeidsvormen en creëren van een opvolgingssysteem (Actie: Preventie en detectie van fraude)	A
2.9	Versterken van de samenwerking met de partners (OCMW, politie, ...) om meer informatie te bekomen en op basis daarvan het aantal vaststellingen verhogen in verband met zwartwerk en domiciliefraude	
	<i>Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directies</i>	

De reglementering evenredig en uniform toepassen

2.10	Harmoniseren op nationaal niveau van de percentages non-conformiteit art. 52, 52bis, 153 en 154	
	<i>Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directie</i>	
2.11	Optimaliseren van het opvolgingssysteem voor de kwaliteit van de beslissingen in de processen Controle en Vergoedbaarheid	
	Herzien van de templates van beslissingen (C29) en er nieuwe creëren	P
	<i>Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directie</i>	

Terugvorderen

2.12	Tegen 2020 de terugvorderingsratio verhogen tot het niveau dat eind 2018 zal worden bepaald	
	Optimaliseren van het terugvorderingsproces	P

Uitvoeren van de beslissingen van de autoriteiten

2.13	Evalueren, verslag uitbrengen en de autoriteiten adviseren over de bereikte resultaten	
	Optimaliseren van de rapportering over de resultaten op het vlak van fraudebestrijding door te beantwoorden aan de eisen van de regering (deelname aan externe werkgroep over regeringsmonitoring en de 9 werven + linken van RVA-toepassingen Controle, Rebel, Jupro, Optirec, Mainframe)	A
	<i>Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directie</i>	
2.14	De nieuwe beslissingen van de regering en de verbintenissen uitvoeren die voortvloeien uit de audit van het Rekenhof en onze interne auditdienst	
	<i>Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directies</i>	

Strategische doelstelling 3: Een wendbare organisatie: klaar om zich aan te passen aan de evoluties in onze omgeving

Optimaal informatiseren en automatiseren

3.1	Overgaan naar een modern informaticaplatform tegen 2020 en gebruiksvriendelijke toepassingen ter beschikking stellen van interne en externe klanten	
	LOIC: OCR, TOM, ...	P
	Promo E-LO+/Cedric	A
	Verplichte E-LO+	A
	Project Marilyn: technische migratie naar een nieuw informaticaplatform van de toepassingen Toelaatbaarheid en Verificatie alsook alle andere toepassingen die nog aanwezig zijn op het mainframe, buiten het proces Loopbaanonderbreking/Tijds krediet.	P
	Analyseren van de mogelijkheden om het proces Verificatie nog meer te vereenvoudigen en te automatiseren (studie BPR Verificatie)	P
	Oprichten van interne gebruikerspanels/proces voor het evalueren van bestaande en nieuwe informaticatoepassingen	A
	New Consulto (tevredenheidsmeting over RVA-toepassingen)	A
	<i>Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directies</i>	
3.2	De medewerkers kunnen autonoom werken met de beschikbare informatie- en informaticamiddelen (software, hardware, toepassingen)	
	Uitrollen van Outlook (mail en agenda) en begeleiden van de medewerkers	P
	Uitrollen van Office 365 (Word, Excel, Ppt) en begeleiden van de medewerkers	P
	Uitrollen van Sharepoint en vervangen van bestaande Lotus Notes toepassingen door een volwaardig alternatief (Sharepoint, Java, ...) en begeleiden van de medewerkers	P
	<i>Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directies</i>	

Processen optimaliseren

3.3	Afschaffen van activiteiten waarvan de toegevoegde waarde niet meer kan aangetoond worden	
	<i>Verplicht luik van het operationeel plan 2018 van de entiteiten en directies</i>	
3.4	In 2018 de transversale samenwerking tussen processen verbeteren in alle entiteiten en directies	
	Procesoverschrijdende samenwerking verbeteren in de entiteiten: opstellen van een inventaris van raakpunten tussen processen en voorstellen tot optimalisering formuleren (meer elektronisch, transparant, ...)	A
	<i>Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directies</i>	

3.5	Verder optimaliseren van de processen van de entiteiten en directies door verspillingen weg te werken (Lean management)	
	Optimaliseren van het drukken en verzenden van briefwisseling (eerst studie)	P
	Studie: behandelen van kleine materies in pools die gecentraliseerd zijn in een entiteit – test organiseren met 2 entiteiten	A
	<i>Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directies</i>	
	<i>Verplicht luik van het operationeel plan 2018 van de entiteiten en directies</i>	

Opvangen van fluctuerende werkvolumes

3.6	Objectiveren en beter verdelen van de werklast vanaf 2018	
	LOIC: OCR, TOM, ... planning tot juni 2019	P
	<i>Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directies</i>	
	<i>Verplicht luik van het operationeel plan 2018 van de entiteiten</i>	

Flexibel HR-beleid voeren

3.7	Voeren van een proactief en flexibel HR-beleid dat de wendbaarheid van de medewerkers stimuleert	
	De medewerkers bij reglementaire wijzigingen tijdig en uniform opleiden door praktische werkfiches, opleidingssupport en werkinstrumenten ter beschikking te stellen die aangepast zijn voor het werk in de entiteiten (ook aandacht voor het procesoverschrijdend aspect)	A
	Proactief, sneller recruterend op basis van een nationaal allocatiemodel per proces en de analyse van de kritieke functies (inclusief analyse i.v.m. het automatiseren van het personeelsallocatiemodel en een model per proces)	A
	Verder gaan met de werving van niveau B: focus op generieke competenties (schrijven, analyseren, ...) en meer gevarieerde taken aanbieden en uitwerken van een gemeenschappelijk ontwikkelingstraject	A
	<i>Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directies</i>	
3.8	Anders leidinggeven om de medewerkers te ondersteunen, ontwikkelen en responsabiliseren	
	Competentie- en talentenbeheer	P
	NWOW	P
	Trend: strategisch managementtraject voor directeurs	P
	Aanbevelingen uitvoeren van de audit i.v.m. de interne communicatie	A
	<i>Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directies</i>	

Vlot inspelen op evoluties in onze omgeving

3.9	Sneller anticiperen en reageren op mogelijke evoluties in onze omgeving	
	Evalueren van de aanpak 6 ^e staatshervorming ter voorbereiding van een eventuele verdere regionalisering	A
	<i>Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directies</i>	

3 strategische doelstellingen

1. Samen ten dienste van de klant:
informatie, termijnen en kwaliteit

2. Vermindering van inbreuken en fraude:
de: een zaak van iedereen

3. Een wendbare organisatie:
klaar om zich aan te passen aan de
evoluties in onze omgeving

Strategische doelstelling 1: Samen ten dienste van de klant: informatie, termijnen en kwaliteit

Met deze strategische doelstelling wil de RVA blijven inzetten op het verbeteren van de dienstverlening aan de klant.

Bij de steeds vaker voorkomende transitie op de arbeidsmarkt moet de RVA snel en correct sociale bescherming bieden en vermijden dat er een onderbreking ontstaat in het inkomen van de klant. Daarom moet er verder ingezet worden op het inkorten van de afwerkingstermijnen, zeker voor klanten die voor de eerste keer een uitkeringsaanvraag indienen.

Aanvraagprocedures moeten eenvoudig zijn en indien mogelijk elektronisch verlopen, waardoor ook de verdere automatisering van onze processen bevorderd wordt.

Klanten worden veeleisender en verwachten van de overheid een transparante communicatie en een vlotte dienstverlening. Het traject dat met het strategisch project Klantencontact werd opgestart om onze frontoffice te professionaliseren moet afgerond worden. In 2018 gaan we over tot de opstart van het contactcenter voor de behandeling van telefoons, mails en briefwisseling. Hiervoor is een optimale samenwerking nodig tussen de backoffice en de frontoffice, zonder de backoffice te overbelasten.

Een correcte dienstverlening aan de klant houdt in:

- Klanten goed informeren
- Klanten tijdig betalen
- Klanten correct betalen
- Administratieve formaliteiten zoveel mogelijk verminderen
- Bijdragen tot en faciliteren van herinschakeling op de arbeidsmarkt

Om deze 1^e strategische doelstelling te realiseren, worden een aantal operationele doelstellingen nagestreefd (zie pagina 20) en worden verschillende verbeteringsinitiatieven uitgevoerd.

Niet alle acties worden in detail toegelicht.

- 11 operationele doelstellingen
- 5 strategische projecten
- 8 strategische acties

Klanten goed informeren

→ Strategisch project "Klantencontact"

Om nog beter te kunnen inspelen op de behoeften van de klanten en daarbij de werking van de productiediensten te vrijwaren, heeft de RVA in het najaar van 2018 een klantencontactcenter gelanceerd. Dit zal instaan voor de behandeling van de telefonische oproepen, mails en brieven. Daarnaast wordt het onthaal van de bezoekers in de 30 RVA-kantoren verder geprofessionaliseerd.

Voor klanten die telefonisch een algemene informatievraag stellen of een vraag over de stand van zaken van hun dossier is er nog één telefoonnummer. De binnenkomende telefoons worden daarna gedispacht naar een beschikbare frontofficemedewerker in één van de kantoren.

De brieven en mails met algemene infovragen of vragen in verband met de stand van zaken van het dossier zullen in de loop van 2019 centraal gedispacht worden naar een beschikbare en gespecialiseerde frontofficemedewerker in één van de kantoren. Het versturen van een mail kan enkel via de website waardoor de behandeling en de dispatch makkelijker wordt.

Het onthaal van de bezoekers gebeurt in de 30 kantoren van de RVA. Zo blijft de RVA makkelijk bereikbaar. De onthaalruimtes worden geleidelijk heringericht zodat het functionele en comfortabele werkruimtes worden voor de RVA-medewerkers en aangename ontvangstruimtes voor de klant. Een opvallende nieuwigheid in de onthaalruimtes van de nabije toekomst is de mogelijkheid om videoconferenties te organiseren.

Zowel voor het onthaal van de bezoekers als de telefonische oproepen en de schriftelijke vragen om informatie zullen er indicatoren en normen voor de antwoordtermijnen en de klantentevredenheid gedefinieerd worden.

Projectleiders: Vincent Feys (entiteit Gent) en Diane Lambrighs (entiteit Hasselt).

→ Strategische actie "Klantenenquêtes"

Elk jaar, en conform de verbintenissen voorzien in de bestuursovereenkomst, organiseert de RVA een tevredenheidsenquête bij zijn klanten: om de twee jaar peilt de RVA naar de tevredenheid van de uitgenodigde en de spontane bezoekers in de kantoren en het hoofdbestuur, terwijl het jaar daarop gewijd is aan het telefonisch onthaal en de website.

De inhoud en de vorm van de enquête Consulto "bezoekers" werd geactualiseerd door er enkele vragen aan toe te voegen over het gebruik van videoconferentie voor het behandelen van klantenvragen.

In 2019 wil de RVA een nieuwe telefonische enquête lanceren rekening houdend met de specifieke kenmerken van het klantencontactcenter.

De RVA wil met de klantenenquêtes ook de klantentevredenheid evalueren van de diensten waarvoor er geen direct contact is met personeelsleden van de RVA. Daarom heeft de RVA in 2018, voor de opstart van het klantencontactcenter en de doorvoering van een nieuwe "huisstijl", de klantentevredenheid gemeten voor de behandeling van briefwisseling en mails. In 2019 wordt er een tweede enquête over briefwisseling en mails uitgevoerd.

Verantwoordelijke: Joëlle Grünspan (directie Interne en externe communicatie)

→ Strategisch project "Uniformiseren van schriftelijke antwoorden aan klanten door een 'huisstijl' te creëren"

De RVA wil de mails en briefwisseling die door de medewerkers van het klantencontactcenter, de backoffice en het hoofdbestuur verstuurd worden, maximaal uniformiseren door een huisstijl te creëren (leesbaarheid, structuur, uniforme stijl, lay-out, aanspreking, afsluiting van mails en brieven, ...).

Er zal een stijlgids worden opgesteld met verschillende tips. Die stijlgids zal door alle medewerkers van de RVA op RioDoc te raadplegen zijn.

In de beginfase focust het project zich op de resultaten van de klantenenquête i.v.m. briefwisseling en mails, waarbij wordt gepeild naar de tevredenheid van de klanten over de huidige briefwisseling, en het verzamelen van goede praktijken bij zowel privé als publieke organisaties.

Projectleiders: *Eva Albert (directie Organisatie) en Lionel Stassar (Taaldienst)*

→ Strategische actie "Klachtenmanagement"

Om zijn systeem van klachtenmanagement te optimaliseren en de informatie die zo wordt verzameld gericht te gebruiken voor het verbeteren van zijn producten en diensten, zal de RVA de aanbevelingen van de interne audit "klachtenmanagement" uitvoeren.

Zo zal worden nagegaan hoe de registratie van klachten optimaal kan worden geïntegreerd in het klantenmanagement (contactcenter en frontoffices) en zal er een performante en geïntegreerde tool voor de opvolging van klachtenmanagement worden ontwikkeld.

Er zal eveneens een periodieke, inhoudelijke analyse van de klachten gebeuren met het oog op verbeteringsvoorstellen waarvan de uitvoering de kwaliteit van de dienstverlening moet verhogen.

Verantwoordelijke: *Veerle Claeys (directie Interne controle en procesbeheer)*

→ Strategische acties "Nieuwe informatie-instrumenten voor klanten"

Na de opstart en de evaluatie van het klantencontactcenter en op basis van de inputs van de frontoffice-medewerkers en de klanten zullen in 2020 de volgende twee strategische acties worden opgestart:

- Ontwikkelen van instrumenten waardoor klanten de nodige informatie makkelijk zelf kunnen vinden zonder contact op te nemen met de RVA, zoals het gebruikmaken van FAQ's en informatievideo's, het verbeteren van de leesbaarheid van de informatie op de website, ...
- Aan de klanten de mogelijkheid bieden om de RVA te contacteren via videoconferentie van op de plek van zijn keuze (thuis, werkplek, ...)

Verantwoordelijke: *Maarten Croes (directie Interne en externe Communicatie)*

Klanten tijdig betalen

→ Strategisch project "LOIC" - nieuw informaticaplatform voor het proces Loopbaanonderbreking/Tijdskrediet

De RVA wil een nieuwe toepassing realiseren door een volledige business process reengineering uit te voeren van het proces Loopbaanonderbreking/Tijdskrediet (BPR LO of LOIC).

De dossiers loopbaanonderbreking zullen niet langer behandeld worden in het mainframe maar in de nieuwe Java-toepassing LOIC.

Dankzij deze "business" toepassing zullen aanvragen (semi-) automatisch behandeld kunnen worden, zal het beheer van briefwisseling en berichten, van taken en prioriteiten automatisch gegenereerd worden en zullen we over betere statistieken kunnen beschikken (boordtabellen, tijdsbesteding, profiel, ...). De toepassing zal procesgericht zijn en zorgen voor meer stabiliteit, performantie en gebruiksvriendelijkheid.

Het project LOIC is een meerjarenproject.

Er werd ook een procesbeheersmodule voor Task Office Management ontwikkeld: TOM. Dankzij TOM kunnen de dossiers soepel en efficiënt worden behandeld via de automatische creatie van taken voor de medewerkers: men kan er prioriteiten mee bepalen, de termijnen opvolgen en het werk verdelen binnen het team.

In de loop van 2018 werd de toepassing LOIC aangevuld met de mogelijkheid om via optische herkenning (OCR-ICR) de inhoud van aanvraagformulieren automatisch op te laden in de gegevensbank van de RVA, zodat de manuele invoer van gegevens overbodig wordt. De eerste realisatie betreft de aanvraagformulieren voor ouderschapsverlof (proces Loopbaanonderbreking/Tijdskrediet).

Projectleiders: Monique Decroly (directie ICT) en Ingrid Ninclaus (directie Werkprocessen)

→ Strategische actie "Studie betalingstermijnen werkloosheidsuitkeringen"

De RVA heeft in 2018 een studie gerealiseerd over de evolutie van de betalingstermijnen van de werkloosheidsuitkeringen.

In 2019 zal in deze studie geanalyseerd worden wat het aandeel is in de termijn van de werkgever, de werknemer of de uitbetalingsinstelling. Op basis van de resultaten van deze studie en in overleg met de sociale partners zullen in voorkomend geval initiatieven worden genomen om de betalingstermijnen in te korten.

Verantwoordelijken: Hildegard Geeraers (directie Statistieken, Budget en Studies) en Dominique Ummels (directie Interne controle en procesbeheer)

Klanten correct betalen

→ Acties opgenomen in het operationeel plan van de bevoegde directies

Administratieve formaliteiten zoveel mogelijk verminderen

→ Strategische actie "Studie Only Once principe en automatische toekenning van rechten"

Het Only Once principe (wet 5 mei 2014) verbiedt de overheidsdiensten om aan de burgers en de ondernemingen nog eens gegevens op te vragen die reeds beschikbaar zijn bij de federale overheid. Het hergebruik van beschikbare gegevens vermindert vanzelfsprekend de administratieve lasten, verbetert de kwaliteit van de dienstverlening en verhoogt de efficiëntie van de federale overheid.

De RVA wil een studie uitvoeren in verband met de toepassing van het Only Once principe en de mogelijkheden op het vlak van de automatische toekenning van rechten en verdere ontwikkeling van e-governmenttoepassingen.

Verantwoordelijke: Dominique Ummels (directie Interne controle en procesbeheer)

→ Strategisch project "e-F1"

Het Fonds voor Sluiting van Ondernemingen (FSO) is verantwoordelijk voor het vergoeden van de in geval van sluiting van ondernemingen ontslagen werknemers.

Het FSO stelt een e-governmenttoepassing ter beschikking waardoor de burger en, mits zijn toestemming, ook zijn vakbondsvertegenwoordiger zijn individueel dossier FSO online kan consulteren. Het FSO breidde in 2017 deze e-governmenttoepassing, in samenwerking met de partners, uit met het elektronische formulier e-F1.

In 2018 werd het project e-F1 geheroriënteerd in samenwerking met de FOD Justitie. Er zal een integratie komen met de Regsol-toepassing van Justitie (Regsol= het Centraal Register Solvabiliteit), waarin schuldvorderingen elektronisch kunnen ingediend worden. De uitdaging hierbij wordt om de functionaliteiten van de huidige toepassingen te behouden en tegelijkertijd te komen tot een efficiënter en korter proces.

Projectleiders: Cédric Fréhis, Nico M'fourga en Ingrid Roosen (Fonds voor Sluiting van Ondernemingen)

→ Strategische actie "Verplichte elektronische ASR voor werkgevers"

Via de strategische actie E-ASR (Elektronische Aangifte Sociaal Risico) wil de RVA op een efficiënte manier de online aangifte van sociale risico's met betrekking tot werkloosheid, beheren.

De RVA zorgt voor de opvolging en begeleiding van de invoering van de verplichte elektronische ASR en voor de verdere vereenvoudiging. Tegelijk bereidt de RVA de invoering van de verplichte elektronische ASR voor het toelaatbaarheidsscenario 1 (formulier C4) voor en analyseert hij de stand van zaken in functie van het wegwerken van de nog bestaande uitzonderingssituaties in de andere scenario's (voornamelijk werkgevers met derdebetalersregelingen, buitenlandse werkgevers).

Verantwoordelijke: Geert Vandendriessche (directie Werkloosheidsreglementering en geschillen)

→ Strategisch project "Elektronische uitkeringsaanvragen"

Momenteel moet een werkloze zijn aanvraag om een uitkering te bekomen, indienen door gebruik te maken van papieren formulieren en bewijsstukken (C1, ...). Een haalbaarheidsstudie is uitgevoerd om na te gaan of uitkeringsaanvragen elektronisch zouden kunnen gebeuren (via één van de vier erkende uitbetalingsinstellingen).

De uitbetalingsinstellingen ontwikkelen in samenwerking met de RVA een e-governmenttoepassing die toelaat om werkloosheidsuitkeringen of andere gelijkgestelde uitkeringen elektronisch aan te vragen.

Projectleiders: Nathalie Ars en Gino Gesquiere (directie Werkprocessen)

Bijdragen tot en faciliteren van herinschakeling

→ Strategische actie "Aftoetsen of de RVA-reglementering aangepast is aan de maatschappelijke evoluties en aan de wijzigingen op de arbeidsmarkt"

Allerlei nieuwe maatschappelijke evoluties duiken op, zoals nieuwe vormen van samenwonen (co-housing, kangoeroewoningen, ...). Ook de arbeidsmarkt is in volle evolutie door de uitbreiding van e-commerce, de deel- en platformeconomie en door toenemende digitalisering.

De werkloosheidsreglementering is niet aangepast aan de nieuwe evoluties en gaat nog uit van concepten zoals het "klassieke" samenwonen en voltijdse of deeltijdse activiteiten in loondienst of als zelfstandige.

Dat kan leiden tot rechtsonzekerheid en tot het mogelijk ontzeggen van rechten aan bepaalde sociaal verzekerden, maar ook tot vormen van oneigenlijk gebruik of misbruik van het stelsel.

De RVA wil de nieuwe maatschappelijke evoluties en hun invloed op de werkloosheidsreglementering analyseren en voorstellen tot aanpassing formulieren waar nodig.

Verantwoordelijke: Filip Bossier (directie Werkloosheidsreglementering en geschillen)

Strategische doelstelling 2: Vermindering van inbreuken en fraude: een zaak van iedereen

Fraudebestrijding en het vermijden en opsporen van misbruiken blijft een regeringsprioriteit. Dit is nodig om het Belgisch sociaal model en de werkloosheidsverzekering te vrijwaren. Controle is één van de basisopdrachten van de RVA, maar hiervoor moeten we ook optimaal samenwerken met andere instanties (Staatssecretaris voor Bestrijding van de sociale fraude, SIOD, andere inspectiediensten, Arbeidsauditoraten,...).

De regering verwacht dat de reeds gedane inspanningen inzake de kruising van databanken en datamining voor het doelgericht detecteren van misbruiken verder worden opgevoerd. Alle controlediensten moeten in opdracht van de regering ook een gedetailleerde monitoring uitvoeren van alle controleacties en van de bereikte resultaten.

Er zal extra aandacht geschonken worden aan preventie en detectie van fraude over de processen heen. Elk proces (Toelaatbaarheid, Verificatie, Vergoedbaarheid, Loopbaanonderbreking/Tijdskrediet) zal richtlijnen krijgen over de elementen die nagekeken moeten worden en die overgemaakt moeten worden voor verdere controle.

Ook moet het controleniveau verder geoptimaliseerd worden en moeten de inspanningen evenrediger verdeeld worden zodat er over heel België een gelijke behandeling gegarandeerd wordt op het vlak van controle.

Tot slot heeft de regering tijdens de budgettaire besprekingen in juli 2017 beslist dat het aantal onterecht toegekende uitkeringen moet dalen en dat er meer moet teruggevorderd worden.

"Vermindering van inbreuken en fraude" houdt in:

- Preventief optreden tegen mogelijke fraude
- Detecteren van fraude
- De reglementering evenredig en uniform toepassen
- Terugvorderen
- Uitvoeren van de beslissingen van de autoriteiten

Om deze 2^e strategische doelstelling te realiseren, worden een aantal operationele doelstellingen nagestreefd (zie pagina 23) en worden verschillende verbeteringsinitiatieven uitgevoerd.

- 14 operationele doelstellingen
- 2 strategische projecten
- 5 strategische acties

Preventief optreden tegen mogelijke fraude

→ Strategische actie "Preventie en detectie van fraude"

De RVA wil de preventie en de detectie van fraude verhogen door het bepalen en implementeren van minstens 3 nieuwe kruisingen van gegevens om fraude te voorkomen en minstens 3 nieuwe kruisingen van gegevens om fraude te detecteren waarbij de privacywetgeving wordt gerespecteerd.

Volgende gegevenskruisingen werden vooropgesteld:

- Beschikken over de gegevens van de FOD Financiën in verband met betaling van alimentatiegeld waardoor a priori kan gecontroleerd worden of de aangegeven situatie bij de RVA correct is en waardoor a posteriori een anomalie kan worden vastgesteld in verband met de aangegeven situatie bij de RVA.
Verantwoordelijken: Johan De Witte (directie Werkprocessen) en Kevin Florizoone (Centrale controledienst) - actie gerealiseerd in 2018 en opgenomen in de dagelijkse werking
- Gebruiken van gegevens van energie- en nutsbedrijven om domiciliefraude (fictieve domicilies, foutief aangegeven gezinssamenstellingen) en zwartwerk op te sporen.
Verantwoordelijke: Kevin Florizoone (Centrale controledienst) - actie gerealiseerd in 2018 en opgenomen in de dagelijkse werking
- Beschikken over een elektronische gegevensuitwisseling tussen de FOD Justitie en de RVA teneinde over alle nodige informatie te beschikken van gedetineerden zodat geen enkele persoon die in de gevangenis zit en zodoende niet beschikbaar is voor de arbeidsmarkt, ten onrechte werkloosheidsuitkeringen ontvangt.
Verantwoordelijke: Kevin Florizoone (Centrale controledienst)
- Uitwerken van de elektronisch gegevensuitwisseling met Nederland om te kunnen detecteren dat iemand in België ten onrechte werkloosheids-uitkeringen ontvangen heeft (of ontvangt) omwille van het feit dat hij voor dezelfde periode eveneens inkomsten heeft in Nederland (uit werkloosheid of arbeid).
Verantwoordelijken: Johan De Witte (directie Werkprocessen) en Kevin Florizoone (Centrale controledienst)
- Exploiteren van het bestand met werklozen die controlekaarten indienen voor verschillende maanden tegelijk om werklozen te detecteren die in het buitenland verblijven waardoor ze geen recht hebben op werkloosheidsuitkeringen.
Verantwoordelijke: Kevin Florizoone (Centrale controledienst) - actie gerealiseerd in 2018 en opgenomen in de dagelijkse werking
- Op een systematische wijze kruisen van de arbeidstijdgegevens van de DMFA met de gegevens opgenomen in de RVA-databank in verband met loopbaanonderbreking/tijdskrediet om verboden cumulatie van RVA-uitkeringen met loon ontvangen bij de werkgever te detecteren
Verantwoordelijke: Kevin Florizoone (Centrale controledienst) - actie gerealiseerd in 2018 en opgenomen in de dagelijkse werking

Daarnaast wil de RVA:

- 3 nieuwe procedures bepalen en implementeren voor het bestrijden van gevallen van fraude die niet blijken uit de beschikbare databanken door het gebruik van internet bij fraudedetectie.
Verantwoordelijke: Kevin Florizoone (Centrale controledienst)

- 3 nieuwe procedures uitwerken en implementeren om fraude te detecteren gelinkt aan nieuwe arbeidsvormen (deeleconomie, e-commerce, ...).

Verantwoordelijken: Kevin Florizoone (Centrale controledienst) en Koenraad Stevens (entiteit Antwerpen)

→ Strategische actie "Organiseren van communicatie-acties in verband met de preventie van en/of de bestrijding van fraude"

De RVA communiceert weinig tot niet over acties in verband met preventie en/of bestrijding van sociale fraude. Nochtans stellen we vast dat het risico op fraude daalt als burgers beseffen dat ze kunnen worden gecontroleerd. Goed communiceren met werkgevers of werklozen kan ze ook helpen om de regels beter na te leven omdat de procedures niet altijd goed gekend zijn.

In 2018 werden communicatie-acties gestart rond "fraudepreventie en/ of –bestrijding" om de wetgeving en de controleprocedures bevattelijker te maken.

Deze actie werd eind 2018 afgerond als strategische actie en opgenomen in de activiteiten van de bevoegde directies.

Verantwoordelijken: Kevin Florizoone (Centrale controledienst) en Faten Wehbe (directie Interne en externe communicatie)

→ Strategische actie ""Flash acties "controle""

De RVA heeft in 2018 nagegaan of het opportuun is om "flash acties" te organiseren, in voorkomend geval in overleg met de bevoegde kabinetten en andere inspectiediensten. "Flash acties" zijn acties waarbij de controles vooraf worden aangekondigd en meegedeeld aan de sociale partners. Deze acties hebben voornamelijk een informatief en preventief karakter.

Daar de RVA na zijn eerste "flash actie" heeft vastgesteld dat er een daling is van de RVA- en andere inbreuken in de betrokken sector werd er beslist om regelmatig "flash acties" te organiseren.

Deze actie werd eind 2018 afgerond als strategische actie en opgenomen in de activiteiten van de bevoegde directies.

Verantwoordelijke: Faten Wehbe (directie Interne en externe communicatie)

Detecteren van fraude

→ Strategische actie "Preventie en detectie van fraude"

De volgende acties maken deel uit van de strategische actie "Preventie en detectie van fraude":

- Bepalen en implementeren van 3 nieuwe kruisingen van gegevens om fraude te detecteren
- Bepalen en implementeren van 3 nieuwe procedures om fraude te detecteren die niet is opgenomen in de beschikbare databanken
- Bepalen van 3 nieuwe procedures om fraude te detecteren gelinkt aan nieuwe arbeidsvormen en creëren van een opvolgingssysteem.

→ Strategische actie "Evalueren van de criteria om fraude te detecteren in de processen"

In de processen Toelaatbaarheid, Verificatie en Loopbaanonderbreking/Tijdscrediet bestaan er een aantal losse initiatieven die een bijdrage leveren aan de detectie van fraude.

Om de detectie van mogelijke inbreuken te verhogen is het noodzakelijk meer gestructureerd te werken door het:

- oplist van mogelijke fraudemechanismen in elk van de 3 processen (Toelaatbaarheid, Verificatie en Loopbaanonderbreking/Tijdscrediet);
- kiezen van de prioritair te behandelen fraudemechanismen;
- beschrijven van de prioritair te behandelen fraudemechanismen;
- ontwerpen van een vooronderzoek;
- uittekenen van het te volgen proces voor de gekozen fraudemechanismen.

Verantwoordelijke: Guy Durinck (directie Interne controle en procesbeheer)

De reglementering evenredig en uniform toepassen

→ Strategisch project "Herzien van de templates van beslissingen (C29)"

De RVA wil de kwaliteit van de betekeningen van de beslissingen gericht aan de sociaal verzekerden (C29 Toelaatbaarheid, Vergoedbaarheid en Loopbaanonderbreking/Tijdscrediet) verbeteren, zowel wat de inhoud en motivering als de stijl en leesbaarheid aangaat. Dit zal gebeuren door het aanpassen van de bestaande templates en het creëren van nieuwe templates.

De doelstelling is om de beslissingen die we betekenen aan de sociaal verzekerden duidelijk, begrijpbaar en uniform te maken.

Projectleiders: Eva Albert (directie Organisatie) en Michel Ureel (entiteit Charleroi)

Terugvorderen

→ Strategisch project "Opti TOP" - het optimaliseren van het terugvorderingsproces

De RVA wil via het project "Opti TOP" het terugvorderingsproces van de onterecht ontvangen uitkeringen optimaliseren door de nodige acties te ondernemen, zowel in de fase voorafgaand aan de beslissing tot terugvordering als in de fase volgend op die beslissing om zo:

- het bedrag van de onrechtmatige betalingen te verminderen;
- het bedrag van de effectieve terugvorderingen te verhogen.

Het project "Opti TOP" streeft er naar om in het proces Terugvorderingen resultaatsdoelstellingen in te voeren.

De belangrijkste te verwachten eindresultaten van het project "Opti TOP" zijn:

- Voorstellen aan de regering van een terugvorderingsratio (indien mogelijk gelijk aan of hoger dan 80%)
- Oplijsten van de maatregelen om de teruggevorderde bedragen te verhogen en de onrechtmatige bedragen te beperken
- Voorleggen van voorstellen tot reglementaire wijzigingen
- Duidelijk definiëren van de begrippen "fraude", "goede trouw" en "effectief gewerkte dagen" voor een billijke behandeling van de sociaal verzekerden
- Voorstellen van een opleidingsplan met een luik "Terugvorderingen" voor de RVA-medewerkers van het proces Vergoedbaarheid en Controle die een rol spelen bij terugvorderingen
- Beschikken over een beheerstool in OPTIREC (automatisering terugvorderingen) waarin de dimensie 'behandelingstermijn' is verwerkt
- Herbepalen van het traject dat een dossier moet afleggen wanneer het door de RVA wordt beheerd en integratie ervan in de programmering van OPTIREC
- Overmaken van een analysenota aangaande de samenwerking met de Administratie niet-fiscale invorderingen (ANFI) van de FOD Financiën
- Geautomatiseerd en vereenvoudigd boeken van de betalingen in de betrokken dossiers.

Projectleiders: Melissa Claeys (entiteit Brugge), Xavier Gahylle (directie Werkloosheidsreglementering en geschillen) en Marianne Lemaire (entiteit Luik).

Uitvoeren van beslissingen van de autoriteiten

→ Strategische actie "Optimaliseren van de rapportering over de resultaten van fraudebestrijding"

Elke inspectiedienst rapporteert nu volgens eigen behoeften en eigen methodes. Voor de RVA is dit in functie van het actieplan van de staatssecretaris voor Bestrijding van de sociale fraude en de bestuursovereenkomst van de RVA.

Met deze actie wil de RVA beantwoorden aan de eisen van de regering.

De RVA neemt actief deel aan de werkgroep "Modernisering van de sociale zekerheid" over de regeringsmonitoring. Daarnaast werkt de RVA mee aan de 9 werven tot uniformisering en verbetering van de processen van de sociale inspectiediensten.

De uiteindelijke doelstelling is het uniformiseren en vervolledigen van de rapportage voor alle sociale inspectiediensten. Het meten en evalueren van de input en output van de sociale fraudebestrijding gebeurt door het aanvullen van strategische KPI's (kritische prestatie-indicatoren) zoals voorzien binnen het project Monitoring van de externe consultant Deloitte.

Daar de volledige rapportering enkel gebeurt op grond van gegevens van verschillende databanken van de RVA moeten er linken gelegd worden tussen de RVA-toepassingen Controle, REBEL, JUPRO, OPTIREC en het Mainframe.

Verantwoordelijken: Johan De Witte (directie Werkprocessen), Guy Durinck (directie Interne controle en procesbeheer) en Kevin Florizoone (Centrale controledienst).

Strategische doelstelling 3: Een wendbare organisatie: klaar om zich aan te passen aan de evoluties in onze omgeving

"It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but rather the one most adaptable to change" – Charles Darwin 1809 – 1882.

Om toekomstige demografische, technologische, economische en politieke evoluties voor te bereiden en de steeds snellere veranderingen in onze omgeving beter op te vangen moeten de RVA en alle medewerkers wendbaarder worden.

Wendbaarheid legt het accent op drie elementen: soepelheid, dynamiek en lichtheid van organisatie-structuren, processen en ingezette middelen met het oog op het creëren van een echte meerwaarde voor de klant (intern en extern).

Medewerkers moeten begeleid worden in het omgaan met veranderingen en het weerbaar kunnen zijn. We zullen verder investeren in hun competentieontwikkeling en de autonomie van onze medewerkers.

Onze processen moeten ontdaan worden van overbodige ballast en maximaal geïnformatiseerd worden om onze opdrachten zo efficiënt en goedkoop mogelijk te kunnen uitvoeren.

Fluctuerende werkvolumes moeten soepeler opgevangen kunnen worden door de werklust evenredig te verdelen in functie van het aantal dossiers en de beschikbare medewerkers en competenties.

Een flexibel HR-beleid waarbij de RVA meer proactief kan aanwerven voor het invullen van kritieke functies is onontbeerlijk.

Deze strategische doelstelling houdt in:

- Optimaal informatiseren en automatiseren
- Processen optimaliseren
- Opvangen van fluctuerende werkvolumes
- Flexibel HR-beleid voeren
- Vlot inspelen op evoluties in onze omgeving

Om deze 3^e strategische doelstelling te realiseren, worden een aantal operationele doelstellingen nagestreefd (zie pagina 26) en worden verschillende verbeteringsinitiatieven uitgevoerd.

Niet alle acties worden in detail toegelicht.

- 9 operationele doelstellingen
- 10 strategische projecten
- 10 strategische acties

Optimaal informatiseren en automatiseren

→ Strategisch project "LOIC" - nieuw informaticaplatform voor het proces Loopbaanonderbreking/Tijdskrediet

Omschrijving zie strategische doelstelling 1

→ Strategische actie "Promotie van de onlinetoepassing e-LO+ en Break@Work"

Met het project e-LO+ heeft de RVA het mogelijk gemaakt om de aanvragen tijdskrediet, thematische verloven (ouderschapsverlof, verlof voor palliatieve zorgen en medische bijstand) en loopbaanonderbreking elektronisch in te dienen via de portaalsite van de sociale zekerheid. De gegevens die op die manier worden verkregen, worden automatisch geüpload in de informaticatoepassing van de RVA. Ondanks de niet te ontkennen administratieve vereenvoudiging zijn er nog te weinig werkgevers die een beroep doen op e-LO+.

Om het percentage elektronische aanvragen te verhogen, voert de RVA promotieacties voor de onlinetoepassing e-LO+ bij de werkgevers.

De RVA ontwikkelde een toepassing Break@Work voor het weergeven van hoeveel maanden en dagen tijdskrediet, loopbaanonderbreking of thematisch verlof de burger al heeft opgenomen (de historiek) en hoeveel er de burger nog resten (het krediet).

Een gelijkaardige toepassing "CEDRIC" bestaat al langer voor de RVA-medewerkers.

Door het stimuleren van het gebruik van Break@Work wil de RVA het aantal vragen over Loopbaanonderbreking/Tijdskrediet (Wat kan de werknemer nog opnemen aan LO/TK?) in de kantoren verminderen.

Verantwoordelijke: Kristof Salens (directie Interne en externe communicatie)

→ Strategische actie "Verplichte e-LO+"

De verplichting voor werkgevers om gebruik te maken van ELO+ werd in juli 2018 opnieuw voorgesteld aan het beheerscomité en niet goedgekeurd. Desondanks wil de RVA het gebruik van e-LO+ verder aanmoedigen.

De RVA zal proberen het aantal elektronische indieningen door werkgevers in de toepassing e-LO+ te verhogen door

- de aantrekkelijkheid van de applicatie voor werkgevers te verhogen. Dit door het ontwikkelen van functionaliteiten die aan de wensen van de werkgevers voldoen
- omkering van het aanvraagproces. Dit betekent dat het initiatief voor de invoering van de elektronische aanvraag loopbaanonderbreking of tijdskrediet in de handen zal liggen van de werknemer in plaats van de werkgever
- snellere behandelingstermijnen voor elektronisch ingediende aanvragen loopbaanonderbreking of tijdskrediet.

Verantwoordelijken: Sonia Rodriguez Rodriguez (directie Reglementering tijdskrediet) en Ingrid Ninclaus (directie Werkprocessen)

→ Strategisch project "Marilyn" - migratie van de mainframetoepassingen

Het mainframe van de RVA is de informaticaomgeving waarin een groot aantal belangrijke toepassingen van de RVA draaien: Toelaatbaarheid, Verificatie, Signaletiek, Tijdelijke werkloosheid, ...

De RVA heeft zich in zijn bestuursovereenkomst geëngageerd om deze toepassingen te herschrijven of om te vormen naar een ander technologieplatform, dat meer overeenkomt met de standaardtechnologieën die gebruikt worden in de sociale zekerheid.

Het project Marilyn beoogt in de eerste fase de technische migratie naar een nieuw informaticaplatform, compatibel met de G-Cloud omgeving, van de toepassingen Toelaatbaarheid en Verificatie. Daarna zullen ook alle andere toepassingen volgen die nog aanwezig zijn op het mainframe (behalve het proces Loopbaanonderbreking/Tijdskrediet). Deze migratie wordt uitgevoerd met de hulp van de SMALS en van een externe partner.

Projectleider: Serge Deblois (directie ICT)

→ Strategisch project "Studie BPR Verificatie"

In het proces Verificatie neemt de RVA, op basis van de betalingen die door de uitbetalingsinstellingen (UI's) worden uitgevoerd en de verificatieschermen, een beslissing over elke betaling die de UI's hebben verricht. Zo ziet de RVA erop toe dat de sociaal verzekerden het uitkeringsbedrag ontvangen waarop ze recht hebben en wil de RVA zeker zijn dat de historiek van het dossier correct wordt opgeslagen.

Met de studie BPR Verificatie (BPR staat voor business process reengineering) streeft de RVA naar een grondige analyse van de mogelijkheden om het proces Verificatie te vereenvoudigen, waar mogelijk te automatiseren en de verificatietermijnen in te korten.

Projectleiders: Alain Mayaux (entiteit Bergen) en Philippe De Clercq (directie Interne controle en procesbeheer)

→ Strategische actie "Intern gebruikerspanel per proces"

De werkomgeving en vooral de informaticatoepassingen en -middelen evolueren constant.

De toenemende informatisering bij de RVA moet zoveel mogelijk worden aangepast aan de behoeften van de medewerkers die dagelijks moeten werken met de informaticatoepassingen die hen ter beschikking worden gesteld.

Om in de mate van het mogelijke aan de behoeften van de medewerkers te voldoen wil de RVA per proces een intern gebruikerspanel oprichten voor het continue evalueren en verbeteren van bestaande en nieuwe informaticatoepassingen. De procesbeheerders en teamchefs worden hierbij ook betrokken. In 2018 werd er als test gestart met de bestaande informaticatoepassing OPTIREC (automatisering terugvordering).

Verantwoordelijke: Evelyne Pans (directie Werkprocessen)

→ Strategische actie "Klantenenquêtes"

De tevredenheidsmeting over RVA-toepassingen, één van de nieuwe klantenenquêtes, wordt opgestart in 2019. De evaluatie van de toepassing Break@Work komt het eerst aan bod.

Verantwoordelijke: Joëlle Grünspan (directie Interne en externe communicatie)

→ Strategisch project "Exchange/Outlook"

Door de deelname van de RVA aan het gemeenschappelijk project G-Cloud van de federale overheid, met als doel de globale informaticakosten terug te schroeven via het delen van infrastructuur en diensten, werd beslist om af te stappen van het huidige Lotus Notes platform voor de mail en kalender-toepassingen. Er moest een migratie gebeuren naar een nieuw platform. Dit nieuwe platform is Microsoft Exchange.

Het project Exchange, dat in 2018 werd afgerond, legde zich toe op de succesvolle overschakeling van Mail en Calendar op de uitrol van de bijhorende Microsoft Outlook client.

Een belangrijk aandachtspunt blijft het begeleiden van de medewerkers voor een efficiënt gebruik van de mailfunctie en het beheren van hun kalender.

Projectleiders: Catherine Bertinato (entiteit Charleroi), Pascal Ondrejka (directie ICT) en Kristof Salens (directie Interne en externe communicatie)

→ Strategisch project "Office 365"

Om de medewerkers de modernste en meest performante middelen te geven om hun werk te verrichten schakelde de RVA over op de nieuwste versie van Microsoft Windows en Office.

De RVA realiseerde in 2018 de migratie van alle werkposten van Office 2007 naar Office 365 (Word, Excel, Powerpoint maar ook Outlook, OneDrive, OneNote, ...). Deze migratie impliceerde eveneens de overgang naar een nieuw besturingssysteem Windows 10.

De Office 365-programma's bevinden zich online, in de Cloud van Microsoft. Dit is een grote wijziging met de vroegere situatie waarbij de programma's aangekocht werden en door de RVA werden beheerd. De nieuwe versies van Microsoft faciliteren het delen van documenten en het samenwerken eraan.

Om deze overgang in goede banen te leiden, voorziet het Nationaal opleidingscentrum (NOC) een uitgebreide ondersteuning voor alle gebruikers.

De technische uitrol van "Office 365" werd beëindigd in 2018.

Projectleiders: Serge Deblois (directie ICT) en Dimitri Mouffet (Nationaal opleidingscentrum)

→ Strategisch project "Sharepoint"

Naast de versie 2016 van gebruikelijk programma's zoals Word, Powerpoint en Excel bevat Office 365 ook het Sharepoint-platform voor het delen van informatie en documenten.

SharePoint wordt de opvolger van Lotus Notes voor een reeks communicatietoepassingen. De mogelijkheden daarbij zijn groot: tegelijkertijd samen werken aan een document, kennis delen per proces in een online teamsite, de ontwikkeling van een nieuw intranet, ...

De eerste belangrijke actie in het kader van Sharepoint is de migratie van de bestaande e-communities naar Sharepoint-teamsites. Later wordt bekeken hoe de bibliotheken zoals RioDoc en RioLex op een gestructureerde manier kunnen worden overgezet naar Sharepoint-libraries. In een laatste fase zullen ook de Kioskpagina en de verschillende Rimini's in een Sharepointjasje gestoken worden. Het uitrollen van Sharepoint en het vervangen van de bestaande Lotus Notes toepassingen door een volwaardig alternatief (Sharepoint, Java, ...) gaat gepaard met een degelijke opleiding en begeleiding van de medewerkers.

Projectleider: Tim Schepers (directie Interne en externe communicatie)

Processen optimaliseren

→ Strategische actie "Procesoverschrijdende samenwerking in de entiteiten"

De doelstelling van de actie "Procesoverschrijdende samenwerking in de entiteiten" is het opstellen van een inventaris van procesoverschrijdende onderwerpen of raakvlakken en het uittekenen en implementeren van methodes om de procesoverschrijdende samenwerking te realiseren op het terrein, in overleg met de betrokken directies op het hoofdbestuur.

In 2018 werden 6 prioritair te behandelen procesoverschrijdende onderwerpen vastgelegd. Er werden werkgroepen samengesteld en procesbeschrijvingen opgemaakt. In 2019 moeten de entiteiten de nodige acties ondernemen om de lokale werkwijzen aan te passen.

Er worden ook elke 2 maanden netwerkvergaderingen georganiseerd per proces.

Verantwoordelijke: Guy Durinck (directie Interne controle en procesbeheer)

→ Strategische actie "Studie: behandelen van kleine materies"

De behandeling van bepaalde "kleine materies" vraagt veel energie en vereist specifieke competenties wat moeilijk te organiseren is, vooral in kleinere solo-entiteiten. Door het beperkte aantal dossiers beschikken entiteiten niet meer altijd over de nodige expertise om een efficiënte behandeling te garanderen.

De RVA wil uittesten of het mogelijk is om bepaalde materies of delen van een materie te laten behandelen door een andere entiteit, bij voorkeur een entiteit gespecialiseerd in die materie. Tegelijk zal er een duidelijke methodologische handleiding worden opgesteld om deze actie te kunnen herhalen.

In 2019 wordt de centralisatie voorbereid van de resterende taken die de entiteiten nu nog uitvoeren in het kader van beslagleggingen.

Verantwoordelijken: Olivier Herpoel (entiteit La Louvière) en Nicolas de Raditzky (Juridische dienst)

Opvangen van fluctuerende werkvolumes

→ Strategisch project "LOIC" - nieuw informaticaplatform voor het proces Loopbaanonderbreking/Tijdskrediet

Omschrijving zie strategische doelstelling 1

Flexibel HR-beleid voeren

→ Strategische actie "Medewerkers bij reglementaire wijzigingen tijdig en uniform opleiden"

De medewerkers moeten bij reglementaire wijzigingen tijdig en uniform opgeleid worden. Dit kan door het ter beschikking stellen van praktische werkfiches, opleidings- en werkinstrumenten die aangepast zijn voor het werk in de entiteiten, en waarbij er ook aandacht is voor het procesoverschrijdend aspect. De noodzaak van een uniforme aanpak is des te groter omdat ook de autonomie en de wendbaarheid van de medewerkers moet verhogen.

Het doel is om het werkplekleren te verankeren en te implementeren, aangepast aan de verschillende functies in de backoffice-processen (berekenaar, expert, leidinggevende).

Tevens zal er een methodologie worden uitgewerkt voor de medewerkers die de reglementaire wijzigingen moeten opvolgen en "vertalen" naar bruikbare instructies.

Verantwoordelijken: Michael Carpels (entiteit Brugge) en Peter Paillet (dienst Kennismanagement).

→ Strategische actie "Proactief, sneller rekruteren"

De aanwerving van een nieuwe medewerker duurde gemiddeld 180 dagen en gebeurde op basis van de ingediende aanvragen door de directeurs.

De RVA wil proactief, sneller en doelgerichter rekruteren door het detecteren van de wervingsbehoefte. Hiervoor wordt sinds 2018 het personeelsallocatiemodel twee maal per jaar geactualiseerd (rekening houdend met prognoses inzake pensioneringen), aanwervingen van startbaners worden op lokaal niveau georganiseerd waardoor de procedure sneller verloopt en er werden via examens wervingsreserves aangelegd waaruit snel kan geput worden.

In 2019 is deze aanpak opgenomen in de routine van HRM.

Verantwoordelijken: Janick Pirard (directie Statistieken, Begroting en Studies) en Dominique Robert (directie HRM)

→ Strategische actie "Verder gaan met de werving van niveau B"

Gelet op de technologische en maatschappelijke evoluties in onze omgeving moet de RVA er rekening mee houden dat we in de toekomst over medewerkers met een ander profiel zullen moeten beschikken. Door de toename van automatisering en digitalisering moet men over informaticavaardigheden beschikken. Frontoffice-taken worden belangrijker door de groeiende eisen van de klant. Veranderingen zullen steeds sneller op ons afkomen. Medewerkers moeten autonoom kunnen werken en leren, zich vlot kunnen aanpassen.

Daarom heeft de RVA beslist om de aanwerving in niveau B voort te zetten met focus op de generieke competenties (redactionele vaardigheden, analyse, ...), het uitwerken van een gemeenschappelijk ontwikkelingstraject en het aanbieden van een gevarieerder takenpakket.

Om de integratie van nieuwe werknemers van niveau B in de processen te vergemakkelijken, werkt de directie HRM samen met het Nationaal opleidingscentrum aan de strategische actie om te komen tot aanbevelingen voor de werving, opleiding en integratie van de nieuwe medewerkers.

Verantwoordelijken: Severine D'Hondt (directie HRM) en Chloé Tilman (Nationaal opleidingscentrum)

→ Strategisch project "Competentie- en talentenbeheer"

De RVA streeft naar een optimale samenstelling van zijn personeelsbestand en ijvert voor de juiste persoon op de juiste plaats. Zo kunnen de operationele doelstellingen efficiënt worden behaald en ondersteunen we tegelijkertijd het welzijn van de medewerkers. Competentie- en talentenbeheer is één van de middelen om dat te bereiken.

In het kader van de bestuursovereenkomst heeft de RVA er zich toe verbonden een competentie-managementmodel te ontwikkelen en toe te passen dat moet toelaten om de visie, missie en strategie van de organisatie te vertalen tot op het niveau van de gewenste competenties van de medewerkers. Alle aspecten van het personeelsbeleid (werving, selectie, ontwikkeling, evaluatie, ...) worden opgenomen in het competentiebeleid en zijn op elkaar afgestemd.

Het project "Competentie-en talentenbeheer" heeft meerdere doelstellingen, namelijk:

- Verbeteren van de resultaten van de organisatie door competenties en talenten centraal te plaatsen in het functioneren van de organisatie
- Ontwikkelen van een beheersmodel voor competenties en talenten voor alle medewerkers van de RVA dat geïntegreerd wordt in het strategisch model van de RVA
- Creëren van de tools voor het beheer van competenties en talenten.

Daarom werd ervoor geopteerd het project op te delen in 5 luiken:

- Het eerste luik POC@work (horizontale integratie) beoogt de integratie van de competenties en de talenten in de verschillende HR-processen (aanwerving, selectie en bevordering, evaluatie, opleiding en ontwikkeling, kennisbeheer, ...).
- Het gedeelte Strategie@Work (verticale integratie) concentreert zich op de opname van die competenties in de visie, missie, strategie en waarden van de RVA.
- Het luik Mobility@work heeft 3 doelstellingen:
 - Transparanter maken van de mobiliteit door het faciliteren van de mutaties via een discover en het toestaan van de terugkeer in geval van een minder goede ervaring;
 - Ontwikkelen van de 3 loopbaanpaden: management, expert en projectbeheer;
 - Implementeren van assessments voor de promoties (onder voorbehoud - afhankelijk van het nieuwe KB aangaande de reglementaire wijzigingen betreffende promoties).
- Het vierde luik Led@work heeft volgende doelstellingen:
 - Implementatie van het e-learning traject voor de module Skills beschikbaar in LeD space en de implementatie van het leertraject Energize om chefs te helpen de talenten binnen hun team te detecteren en te gebruiken;
 - De Led-team werking optimaliseren en verder uitbouwen onder meer door het uitwerken van een competentiebeleidsplan voor elk Led-team.
- Het luik HRtools@work focust zich op de integratie van de algemene en technische competenties in LeD space. Sinds eind september 2018 heeft iedere medewerker van de entiteiten, behalve voor het proces Support, een technisch profiel dat is ingebracht in de module Skills. Zodoende krijgt men een zicht op de kritieke competenties.

Projectleiders: Valérie Forgiarini (directie HRM) en Micheline Leboeuf (Nationaal opleidingscentrum).

→ Strategisch project "NWOW"

De New Way of Working is een generieke term dat bestaat uit 5 elementen:

- Tijd- en plaatsafhankelijk werken (telewerk)
- Open kantoorruimtes en flexibele werkposten (Dynamic Office)
- Terbeschikkingstelling van nieuwe informaticatoepassingen
- Digitaal beheer van de documenten (paperless office)
- Stimulering van de autonomie en responsabilisering

De RVA heeft ervaring met telewerk en verschillende kantoren zijn al ingericht volgens het concept van de gedeelde werkplekken.

Rekening houdend met de evolutie bij de RVA op het vlak van modernisering van de werkomgeving, de lopende initiatieven met het oog op de ontwikkeling en de responsabilisering van de medewerkers, de noodzaak om medewerkers aan te trekken en te behouden en de door de regering opgelegde besparingen wil de RVA de implementatie van New Way of Working voortzetten.

Het strategisch project New Way Of Working, dat eind 2018 werd afgerond en vanaf 2019 wordt opgenomen in de dagelijkse werking, bestond uit drie grote luiken: Bricks (gebouwen), Bytes (ICT) en Behavior (gedrag).

- "Bricks" heeft te maken met de toepassing van de principes van Dynamic Office. In 2019 maken het kantoor Antwerpen en het hoofdbestuur de overstap naar zo'n Dynamic Office.
- "Bytes" omvat twee grote acties: enerzijds "Prottime" de tool waarmee de individuele productie en de activiteiten kunnen worden gemeten en anderzijds "Discover.IT". Dit laatste richt zich op het promoten van bestaande tools, zoals bijvoorbeeld videoconferentie en Skype, en het coördineren van en sensibiliseren rond nieuwe toepassingen zoals Office 365, Outlook en SharePoint.
- "Behavior": het stimuleren van gedragsveranderingen. Zo wordt er een werkgroep opgericht die zich zal richten op het in de praktijk brengen van de waarde "Vertrouwen".

Projectleiders: Charlotte Gozin (directie HRM), Marie-Sophie Hody (entiteit Luik) en Hilde De Turck (dienst Kennismanagement)

→ Strategisch project "Trend" – strategisch managementtraject voor directeurs

Om een performante organisatie te blijven, moet de RVA verder de toekomstige maatschappelijke, reglementaire en technologische veranderingen integreren.

De organisatie moet zich hiervoor kunnen baseren op een sterke, door alle medewerkers gedragen cultuur.

Het project "Trend" is bedoeld om samen met de strategisch leidinggevenden een gemeenschappelijke organisatiecultuur, gebaseerd op het managementcultuurmodel (MCM-model), uit te bouwen. Op termijn moet deze organisatiecultuur ook worden geïmplementeerd bij de operationele teams.

De volgende resultaten worden verwacht:

- Een hecht strategisch leidinggevend team met de neuzen in dezelfde richting dat dezelfde taal en referentiekader gebruikt
- Een aangepast en geïntegreerd visiedocument "managementcultuurmodel" dat leeft in de dagelijkse praktijk
- Strategisch leidinggevenden die beschikken over de nodige tools en instrumenten om het nieuwe MCM-model te doen leven in hun entiteit of directie

Projectleiders: Françoise Duez (Nationaal opleidingscentrum) en Martine Maertens (entiteit Kortrijk)

→ Strategische actie "Aanbevelingen uitvoeren van de audit in verband met de interne communicatie"

In de loop van september 2017 hebben twee externe consultants de interne communicatie bij de RVA geanalyseerd door middel van verschillende focusgroepen in de entiteiten en in de directies. De audit van de interne RVA communicatie is een antwoord op één van de aanbevelingen uit het EFQM-assessment van 2016.

De RVA streeft met de actie volgende doelstellingen na:

- Verhogen van de autonomie van de medewerkers bij het zoeken naar informatie door het verminderen van het aantal informatiekanalen
- Verbeteren van de mondelinge communicatie (opleiding van de kaderleden, taak van de directeur, ...)
- Herzien van de "toon" en de inhoud van het Dixit-magazine
- Verbeteren van de relaties hoofdbestuur – entiteiten

De strategische actie werd afgerond eind 2018 en wordt opgenomen in de dagelijkse werking.

Verantwoordelijke: Philippe Chavalle (directie Interne en externe communicatie)

Vlot inspelen op evoluties in onze omgeving

→ Strategische actie "Evalueren van de aanpak Zesde Staatshervorming ter voorbereiding van een eventuele verdere regionalisering"

Deze strategische actie wordt opgestart in 2019 als er meer duidelijkheid is over een eventueel nieuwe staatshervorming, in de aanloop naar de federale verkiezingen.

WAARDEN Wat houden ze concreet in?



Wat houden ze concreet in?

Klantgerichtheid



We bieden een kwaliteitsvolle dienstverlening en houden rekening met de behoeften van onze klanten.

We gedragen ons professioneel en respectvol in overeenstemming met de reglementering en de deontologie.

We nemen correcte, billijke en gemotiveerde beslissingen.

We geven correcte en begrijpbare informatie en stellen deze op transparante wijze ter beschikking

We werken resultaatgericht.

Dynamisme



We zijn gemotiveerd, flexibel en proactief.

We nemen deel aan veranderingen en werken actief mee aan de continue verbetering van onze organisatie.

We zoeken naar ideeën en innovatieve oplossingen, ook buiten de organisatie.

We ontwikkelen onze competenties en benutten onze talenten.

Samenwerking



We werken actief samen met alle interne en externe betrokken partijen vanuit het algemeen belang.

We organiseren onze activiteiten procesmatig en streven gemeenschappelijke doelstellingen na, over de processen heen.

We delen onze ideeën en kennis en communiceren op een gestructureerde en constructieve manier.

We respecteren de diversiteit in onze contacten met klanten, partners en collega's.

We nemen onze verantwoordelijkheid op voor een duurzame toekomst.

Vertrouwen



We werken in een klimaat van vertrouwen en nemen onze verantwoordelijkheid op.

We luisteren naar mekaar en tonen wederzijds respect.

We maken duidelijke afspraken en leven ze na.

We voeren ons werk autonoom uit.

We maken efficiënt en verantwoord gebruik van de beschikbare middelen.

Onze waarden in de praktijk!

“Welk gedrag wordt verwacht van de medewerkers en het team om gestalte te geven aan elk van de 4 waarden van de RVA?”

De 4 waarden klantgerichtheid, dynamisme, samenwerking en vertrouwen zijn de drijvende kracht. Ze hebben enkel waarde als ze kaderen in de organisatiedoelstellingen en als ze een positieve impact hebben op de klanten, de medewerkers en de partners.

De waarden moeten verder reiken dan slogans en concreet worden toegepast in de dagelijkse activiteiten van de medewerkers.

Vandaar de omzetting van de waarden in 108 concrete types van gedrag voor de medewerkers en 36 voor de teams.

Klantgerichtheid

Voor de medewerker

We bieden een kwaliteitsvolle dienstverlening en houden rekening met de behoeften van onze klanten.

- 1 - Ik neem de tijd om naar de klant te luisteren. Ik luister naar hem met respect en stel me empathisch op.
- 2 - Ik beschouw de vragen niet als een last.
- 3 - Ik zorg ervoor dat ik een goed beeld geef over mijn organisatie. Ik ben altijd beleefd, geduldig en vriendelijk naar de klanten toe, ook al zijn zij onvriendelijk of agressief.
- 4 - Ik onthaal de bezoekers in gepaste kleding .
- 5 - Ik stel alles in het werk om de vragen van de klanten binnen een redelijke termijn te beantwoorden.
- 6 - Ik neem elk geval ernstig en doe mijn best om op elke vraag te antwoorden.
- 7 - Ik geef mijn klanten het recht om niet tevreden te zijn over mijn diensten of over die van mijn organisatie. Ik sta open voor kritiek en reageer erop op een vriendelijke, beleefde en constructieve manier.
- 8 - Ik draag bij tot het correcte onthaal van de externe klanten, ook al zit het directe contact met hen niet in mijn takenpakket.
- 9 - Ik behandel alle klanten, zowel externe als interne, op een zelfde respectvolle en professionele manier.

We gedragen ons professioneel en respectvol in overeenstemming met de reglementering en de deontologie.

10 - Ik ken en respecteer de deontologische regels die van toepassing zijn voor de federale ambtenaren (respect, onpartijdigheid, beroepsernst, loyaliteit) en, in voorkomend geval, de regels die specifiek aan mijn functie verbonden zijn .

11 - Ik respecteer de regels, de wet en de procedures.

12 - Ik respecteer het vertrouwelijk karakter van de informatie die in de dossiers staat.

13 - Ik respecteer de beslissingen die genomen zijn en ik hou mijn persoonlijke mening voor mezelf.

14 - Ik geef geen persoonlijke mening in naam van de organisatie. De standpunten van de organisatie worden doorgegeven via de officieel aangestelde woordvoerders.

15 - Ik blijf loyaal en respecteer onze organisatie, ook op de sociale media.

We nemen correcte, billijke en gemotiveerde beslissingen.

16 - Ik doe mijn werk correct, precies en op neutrale wijze en zie daarbij toe op gelijke rechten voor iedereen. Ik heb geen vooroordelen ten opzichte van mijn klanten.

17 - Ik voer mijn werk objectief uit. Ik werk op basis van feiten.

18 - Ik formuleer mijn tips, adviezen en verslagen nauwkeurig, concreet en volledig.

We geven correcte en begrijpbare informatie en stellen die op transparante wijze ter beschikking.

19 - Ik antwoord zo snel mogelijk, correct en precies op de vragen van de klanten. In geval van twijfel, verifieer ik de informatie alvorens ze door te geven.

20 - Ik gebruik eenvoudige en begrijpbare taal. Ik pas mijn manier van spreken en mijn woordenschat aan de klanten aan. Ik vergewis me ervan dat de informatie goed wordt begrepen.

21. - Ik wijs de klanten er systematisch op dat er ook veel info beschikbaar is op de RVA-website, in infobladen en brochures.

We werken resultaatgericht.

22. - Ik doe mijn werk met het oog op het behalen van de vastgelegde of afgesproken doelstellingen.

23 - Ik probeer om een evenwicht te vinden tussen kwantiteit en kwaliteit in de uitvoering van mijn taken: ik zorg ervoor dat ik mijn werk correct uitvoer binnen de opgelegde termijnen, in het belang van klant.

24 - Ik zoek naar oplossingen en niet naar schuldigen wanneer iets niet werkt.

25 - Ik gebruik mijn kritische geest op een positieve en constructieve manier ten opzichte van de organisatie en van het werk.

Voor het team

- 1 - We bieden een kwaliteitsvolle dienstverlening, binnen een realistische en redelijke termijn, die werd afgesproken met de klant.
- 2 - We staan open voor vragen, voorstellen en opmerkingen. Ze kunnen een bron zijn van verbetering van de werking van het team.
- 3 - We herhalen regelmatig de deontologische regels binnen het team (respect, onpartijdigheid, beroepsernst, loyaliteit).
- 4 - Onze aandacht gaat in het bijzonder uit naar de duidelijkheid van de informatie die we geven en naar het feit dat ze goed wordt begrepen.
- 5 - We behalen onze doelstellingen samen als team.
- 6 - We denken samen na over de efficiëntie van onze manier van werken.

Dynamisme

Voor de medewerker

We zijn gemotiveerd, flexibel en proactief.

- 26 - Ik geef blijk van enthousiasme, toewijding en doorzetting in mijn werk.
- 27 - Ik ben proactief en doe voorstellen over de organisatie en de uitvoering van het werk.
- 28 - Ik draag bij tot een goede werksfeer.
- 29 - Ik draag bij tot de integratie van nieuwe collega's.
- 30 - Ik sta open voor nieuwe taken en materies.
- 31 - In overleg met mijn chef doe ik andere taken dan deze die me expliciet werden gegeven om de goede werking van het proces/de entiteit/de directie te verzekeren.
- 32 - Ik ben flexibel en bereid om veranderingen te aanvaarden.

We nemen deel aan veranderingen en werken actief mee aan de continue verbetering van onze organisatie.

- 33 - Ik sta open voor goede praktijken en voor verbeteringsvoorstellen.
- 34 - Ik ben bereid om mijn ervaringen, mijn expertise te delen en om te leren: ik neem deel aan projecten en werkgroepen.
- 35 - Ik interesseer me in wat er gebeurt buiten het strikte kader van mijn werk, in de werking van de organisatie.

We zoeken naar ideeën en innovatieve oplossingen, ook buiten de organisatie.

- 36 - Ik evalueer en verbeter regelmatig mijn manier van werken, mijn methodes en de tools die ik daarvoor gebruik.
- 37 - Ik suggereer verbeteringen via het daartoe geschikte kanaal.

Wij ontwikkelen onze competenties en gebruiken onze talenten.

- 38 - Ik neem actief deel aan opleidingen of aan andere ontwikkelingsacties die worden voorgesteld.
- 39 - Ik draag bij tot de optimalisering van de opleidingen die ik gevolgd heb door het evaluatieformulier in te vullen.
- 40 - Ik maak regelmatig de balans op van mijn kennis en competenties om zo doelgericht acties en opleidingen die mijn ontwikkeling zullen verfijnen, op te zoeken.
- 41 - Ik vraag op doordachte wijze opleidingen aan.
- 42 - Ik gebruik de nieuwe kennis en competenties die ik heb opgedaan tijdens een opleiding in mijn werk.
- 43 - Ik doe continu aan zelfstudie dankzij de documentatie die ter beschikking is, door mijn collega's-experten te raadplegen en door het initiatief te nemen om alle nuttige informatie op te zoeken.
- 44 - Ik signaleer het aan mijn chef wanneer het interne aanbod van opleidingen niet beantwoordt aan mijn behoeften.
- 45 - Ik beschouw constructieve kritiek als een manier om mijn werk te verbeteren en om mijn ontwikkeling te verfijnen.
- 46 - Ik beschouw de evaluatiecycli als mogelijkheden om te evolueren.
- 47 - Ik bereid mijn evaluatiegesprek voor en geef aan mijn chef de punten mee die ik wil bespreken.
- 48 - Ik bespreek tijdens mijn functioneringsgesprek mijn behoeften en de zaken die mijn evolutie bemoeilijken.

Voor het team

- 7 - We zijn tot flexibiliteit bereid om de optimale werking van het team te garanderen.
- 8 - We staan open voor nieuwe taken.
- 9 - We rapporteren snel over wat niet functioneert: zo kunnen er tijdig correcties gebeuren.
- 10 - We organiseren ons werk door ons te baseren op de competenties en de mogelijkheden van elk teamlid.
- 11 - We organiseren collectieve brainstormingsessies om onze creativiteit te stimuleren.
- 12 - We durven initiatieven te nemen. Zo verbeteren we onze werking en onze producten en diensten.
- 13 - We nemen deel aan projecten en werkgroepen die verder gaan dan het teamverband.
- 14 - We zoeken proactief naar goede praktijken en ook naar de beste werkmethodes, over de grenzen van onze entiteit/directie/organisatie heen.
- 15 - Wij delen spontaan de kennis, informatie en ideeën waarover we beschikken. Dat helpt ons team om vooruitgang te boeken.
- 16 - We blijven kritisch ten opzichte van onze kennis en competenties: we zoeken actief naar ontwikkelingsacties.
- 17 - We nemen actief deel aan (de organisatie van) vergaderingen, werkgroepen binnen het team of de organisatie.

Samenwerking

Voor de medewerker

We werken actief samen met alle interne en externe betrokken partijen vanuit het algemeen belang.

49 - Ik behandel de interne diensten en de partners met respect.

50 - Ik lever de dossiers en de informatie die een andere dienst of instelling heeft gevraagd, op het gewenste tijdstip af. Als ik daarvoor een bepaalde tijdspanne nodig heb, informeer ik hen daarover.

51 - Mijn communicatie naar de andere diensten van de organisatie toe gebeurt op een transparante en geargumenteerde manier.

We organiseren onze activiteiten procesmatig en streven gemeenschappelijke doelstellingen na over de processen heen.

52 - Ik focus ook op de team- en organisatiedoelstellingen en niet alleen op mijn persoonlijke doelstellingen.

53 - Ik bied spontaan mijn hulp aan als er problemen zijn (afwezige collega's, collega's die moeilijkheden ondervinden bij bepaalde taken, ...).

54 - Ik laat mijn taken niet door anderen uitvoeren als ik ze zelf kan doen.

55 - Ik tracht me niet alleen te beperken tot mijn eigen opdrachten en - in overleg met de hiërarchie - bied ik hulp aan aan andere processen/diensten/directies.

56 - Ik ben soepel in mijn werk- en verlofplanning en in de telewerkdagen, en dat in overleg met mijn collega's.

57 - Alle taken moeten worden uitgevoerd, zelfs deze die ik minder graag doe. Ik draag mijn steentje bij.

58 - Ik geef blijk van teamspirit, ieder heeft zijn eigen werkritme en ik houd daar rekening mee.

59 - Ik ondersteun de collega's die meer moeilijkheden hebben en moedig ze aan.

We delen onze ideeën en kennis en communiceren op een gestructureerde en constructieve manier.

60 - Ik overleg regelmatig met mijn collega's over de taken die moeten worden uitgevoerd of om oplossingen te vinden voor concrete vragen/problemen.

61 - Ik vraag hulp aan collega's wanneer nodig en ik stel spontaan mijn kennis ter beschikking van hen.

62 - Ik neem constructief deel aan de vergaderingen.

63 - Ik ben dankbaar wanneer een collega me hulp aanbiedt.

64 - Ik respecteer de ideeën van mijn collega's.

65 - Ik formuleer mijn commentaren en feedback op constructieve wijze en ik sta open voor die van de anderen.

66 - Ik zorg ervoor dat ik mijn kennis doorgeef aan de personen die eventueel mijn werk moeten overnemen.

67 - Ik documenteer de processen en projecten opdat mijn collega's hun werk sneller kunnen uitvoeren.

We respecteren de diversiteit in onze contacten met klanten, partners en collega's.

68 - Ik gedraag me niet op een manier die de waardigheid van anderen schaadt.

69 - Ik zet me in voor een werkomgeving waarin er geen plaats is voor discriminatie op basis van afkomst of culturele, ethnische, religieuze of filosofische diversiteit.

70 - Ik leer van de anderen en werk met hen samen, ongeacht hun leeftijd.

71 - Ik waardeer de unieke bijdrage van elk individu, wat ook zijn geslacht of seksuele geaardheid is, en geef iedereen dezelfde kansen.

72 - Ik communiceer duidelijk en respectvol met mijn collega's en mijn klanten rekening houdend met de taalwetgeving.

73 - Ik moedig de anderen aan om de inhoud en draagwijdte van onze diversiteitscode te respecteren en ik durf er op een gepaste wijze over te spreken.

We nemen onze verantwoordelijkheid op voor een duurzame toekomst.

74 - Ik schenk maximale aandacht aan het vrijwaren van het milieu door de middelen zoals water of energie op een redelijke manier te gebruiken, door afval te sorteren en documenten enkel af te drukken als dat echt nodig is.

75 - Ik beschouw een stagiair als een collega en ik voel me verantwoordelijk voor zijn integratie in het team en in het beroepsleven.

Voor het team

18 - We waken over vriendschappelijke en constructieve contacten met onze interne en externe partners.

19 - We bespreken regelmatig de manier van samenwerken binnen het team, alsook over hoe we die samenwerking kunnen verbeteren.

20 - We overleggen regelmatig over de te bereiken resultaten en de prioriteiten en iedereen neemt er actief aan deel.

21 - We kunnen rekenen op de bijdrage van iedereen in de realisatie van de doelstellingen en die bijdrage valoriseren we.

22 - We zijn dankbaar en respectvol voor ieders bijdrage als bron van verbetering en vernieuwing.

23 - We verkiezen zoveel mogelijk overleg in het nemen van beslissingen.

24 - We moedigen een kritische en constructieve houding aan binnen het team.

25 - We durven een beroep doen op elkaar en bieden spontaan onze hulp aan als dat nodig is.

26 - We bieden spontaan onze hulp aan (zelfs buiten onze dienst) wanneer we minder werk hebben.

27 - We kennen de regels van de diversiteitscode en passen ze toe.

28 - We dragen bij aan de gemeenschappelijke inspanning op het vlak van respect voor het milieu.

Vertrouwen

Voor de medewerker

We werken in een klimaat van vertrouwen en nemen onze verantwoordelijkheid op.

- 76 - Ik hou geen informatie achter.
- 77 - Ik ben eerlijk in mijn communicatie naar anderen toe.
- 78 - Ik doe mijn deel van het werk en neem de verantwoordelijkheid voor mijn dossiers.
- 79 - Ik heb vertrouwen in het werk van mijn collega's.
- 80 - Ik reken mijn collega's niet af op hun fouten: iedereen kan zich vergissen.
- 81 - Ik neem mijn verantwoordelijkheid wanneer ik een fout maak en ik doe mijn best om ze te vermijden.
- 82 - Ik neem beslissingen in mijn bevoegdheidsdomein.
- 83 - Ik bespreek tijdig met mijn chef de problemen in verband met de uitvoering van mijn werk.
- 84 - Ik ben eerlijk over het werk dat ik heb uitgevoerd en ook over de uren die ik eraan besteed heb.
- 85 - Ik vraag een gesprek met mijn chef als ik het gevoel heb dat hij mij niet vertrouwt.

We luisteren naar mekaar en tonen wederzijds respect.

- 86 - Ik ben vriendelijk tegenover alle collega's: niet enkel tegenover de mensen van mijn team.
- 87 - Ik probeer geen kwetsende bewoordingen te gebruiken. Ik wik en weeg mijn woorden zorgvuldig.
- 88 - Ik spreek geen kwaad over mijn collega's en chef.
- 89 - Ik spreek in een constructieve sfeer met mijn chef wanneer ik niet akkoord ga met zijn werkmethode.
- 90 - Ik spreek eerst met mijn collega wanneer ik met hem/haar een probleem heb. Ik richt me tot mijn chef wanneer we zelf niet tot een oplossing kunnen komen.
- 91 - Ik ben begripvol en discreet als het over de persoonlijke situatie van de collega's gaat.
- 92 - Ik respecteer de netheid en hygiëne van het materiaal en de lokalen.

We luisteren naar elkaar en tonen wederzijds respect.

- 93 - Ik leef de afspraken na.
- 94 - Ik neem actief deel aan de bepaling van mijn dagelijkse doelstellingen in het kader van de evaluatiecyclus.
- 95 - Ik verwittig mijn chef als er problemen zijn bij het realiseren van de doelstellingen.
- 96 - Ik vraag mijn chef om hulp als dat nodig is.

We voeren ons werk autonoom uit.

97 - Ik respecteer de vastgelegde doelstellingen, prioriteiten en termijnen.

98 - Ik kijk regelmatig na of ik de termijn respecteer voor mijn doelstellingen en die van het team.

99 - Ik volg mijn persoonlijke indicatoren op die zijn opgenomen in de doelstellingen van mijn evaluatiecyclus.

100 - Ik bepaal zelf prioriteiten als dat nodig is.

101 - Ik zorg ervoor dat ik mijn doelstellingen behaal zodat mijn chef me zelf mijn werk laat organiseren.

102 - Ik zorg voor de nodige zelfdiscipline zodat ik mijn taken thuis (telewerk) en op kantoor even goed uitvoer.

103 - Ik plan met mijn chef de taken die ik in telewerk moet uitvoeren en ik laat hem weten welke taken werden gerealiseerd.

104 - Ik zorg voor een werkomgeving die de concentratie tijdens het telewerk bevordert.

105 - Ik informeer mijn collega's over mijn activiteiten en de momenten waarop ik eventueel niet beschikbaar ben (vergaderingen, opleidingen, ...).

We maken efficiënt en verantwoord gebruik van de beschikbare middelen.

106 - Ik beheer het materiaal dat de organisatie me ter beschikking stelt zoals het hoort.

107 - Ik maak geen misbruik van het internet op het werk. Ik gebruik internet enkel voor privé-doeleinden tijdens de pauzes.

108 - Ik respecteer de eigendomsrechten van de verschillende softwares.

Voor het team

29 - We houden een open, transparante en eerlijke dialoog: we delen vreugde en verdriet, succes en mislukking.

30 - We vieren onze successen samen. Wanneer we mislukken, zoeken we samen naar oplossingen en niet naar schuldigen.

31 - We zijn van mening dat het welslagen van het team belangrijker is dan het individueel succes, ook al feliciteren we elkaar in dat geval.

32 - We waken erover dat de te bereiken doelstellingen duidelijk zijn voor iedereen.

33 - We verdelen en realiseren het werk op 'billijke' wijze.

34 - We besteden aandacht aan nieuwe collega's, en dat niet alleen de eerste week.

35 - We geven wederzijds het goede voorbeeld, ook wat respect voor het evenwicht tussen het privé- en professionele leven betreft.

36 - We grijpen de kansen die we krijgen om zelf ons werk te organiseren.

Lay-out: RVA - directie Communicatie - Versie 03/2019