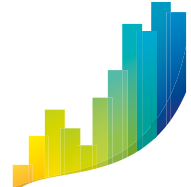


Spark



SPECIFIC PROGRAM
FOR A5+ MANAGERS
RESOURCES • KNOW-HOW



erap-gsob.brussels 
Public • Governance • Skills

OPLEIDINGS- PROGRAMMA

- 147 uur over 2 jaar
- Voor de managers van de lokale besturen
- Conform met de Nieuwe Gemeentewet



JAAR 1

MODULE

1

21u

3 dagen

MANAGER ZIJN IN HET LOKALE AMBTENARENAPPARAAT

DOELSTELLINGEN

Na afloop van deze module kun je:

- De rol van gemeenten en OCMW's in het Brusselse institutionele ecosysteem beter situeren.
- De uitdagingen identificeren van lokaal overheidsmanagement in een complexe politieke en territoriale context.
- De kernprincipes van het lokale overheidsbestuur in Brussel begrijpen.
- Je strategische positionering en je verantwoordelijkheden als belangrijke speler in de implementatie van overheidsbeleid verduidelijken.
- Je interpersoonlijke vaardigheden in de omgang met teams, gekozen vertegenwoordigers en partners versterken.
- De functieoverschrijdende samenwerking en innovatie binnen je bestuur stimuleren.

HET PROGRAMMA

- Lokaal openbaar bestuur in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest: wettelijk kader, bevoegdheidsverdeling, banden tussen gemeenten, OCMW's en het Gewest, diversiteit, nabijheid en dienstverlening aan de burger.
- De rollen en verantwoordelijkheden van de A5+-manager: strategische positionering, de verantwoordelijkheden van de manager binnen het Directiecomité en verwachtingen op het gebied van leiderschap bij de implementatie van overheidsbeleid.
- Stakeholdermanagement: in kaart brengen van de stakeholders, analyse van hun impact en invloeden, ontwikkeling van passende strategische houdingen en gedragingen (om samen te werken, te overtuigen en te managen) met behulp van tools. De kracht van een solide institutioneel netwerk benutten voor een manager: strategische ondersteuning, circulatie van informatie, delen van oplossingen en peer support, netwerktechnieken en mede-ontwikkeling van relationele tools om duurzame vertrouwensbanden met de verschillende stakeholders te creëren en te onderhouden.

PEDAGOGISCHE AANPAK

Deze opleidingsmodule biedt een systemische aanpak die theoretische input, praktische hulpmiddelen en praktijkvoorbeelden combineert. Het leerproces wordt verrijkt met verhalen uit de eerste hand, feedback en praktijkgevallen van op het terrein, dankzij bijdragen van ervaren Brusselse managers uit de sector. Onze opleiders werken al jaren samen met managers en openbare besturen.

STRATEGISCHE PLANNING

DOELSTELLINGEN

Na afloop van deze module kun je:

- De problemen, uitdagingen en specifieke kenmerken van de Brusselse lokale publieke sector in een complexe stedelijke omgeving begrijpen.
- De basisprincipes van strategische planning beheren en aanpassen aan de lokale territoriale, politieke en organisatorische realiteit.
- De grote maatschappelijke uitdagingen (digitalisering, duurzaamheid, diversiteit, human resources, etc.) meenemen in je strategisch denken.
- De juiste instrumenten inzetten: methoden selecteren die geschikt zijn voor de lokale publieke sector, met een kritische blik op tools uit de private sector.
- Je acties integreren in de openbare beleidscycli: voorbereiding, beslissing, uitvoering, evaluatie.
- Transformatie en continuïteit combineren om veranderingen te beheren en tegelijkertijd de stabiliteit van publieke actie te garanderen.

HET PROGRAMMA

- De managementcyclus: Inleiding tot het concept van de managementcyclus en de cyclus van het overheidsbeleid: monitoring, anticipatie, uitvoering en evaluatie.
- Analyse van de omgeving, trends, problemen en belangrijke sociale, institutionele en regionale ontwikkelingen. Strategische visie aangepast aan de huidige uitdagingen (digitalisering, duurzaamheid, hr-druk, enz.). Systemisch lezen van de interne en externe omgeving van de organisatie, integratie van risico's, volwassenheid van de organisatie en stakeholders, identificatietools en in kaart brengen van de organisatie. Bouwen aan de strategische basis: een duidelijke missie formuleren, een motiverende visie vaststellen en gedeelde waarden als leidraad voor actie op lange termijn.
- Strategische planning: het Brussels wettelijk kader, het driejarenplan definiëren, planning van de lopende zaken (missies, doelstellingen, terugkerende activiteiten en human resources). Transversale strategische planning (ABV, strategische boomstructuur, schatting van middelen en ontwikkeling van een implementatieschema).

PEDAGOGISCHE AANPAK

Het team van opleiders bestaat uit experts in strategische planning met praktijkervaring in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, Wallonië en Vlaanderen. Het ondersteunt lokale besturen bij de uitvoering van maatregelen zoals strategische plannen en bedrijfscontinuïteitsplannen. De aanpak combineert strategische visie en vooruitziendheid, beheersing van openbare beleidscycli en operationele managementtools (PDCA) om managers te helpen belangrijke kwesties te koppelen aan de lokale realiteit.

Elke manager zal baat hebben bij een toolbox die onmiddellijk kan worden gebruikt: planningsjablonen, indicatormatrices, voorbeelden van strategische doelstellingen, enz.

OPERATIONELE UITROL

DEEL 1: BEHEER VAN HET PROJECTPORTFOLIO

DOELSTELLINGEN

Na afloop van deze module kun je:

- De grondbeginselen van project- en projectportefeuillebeheer: terminologie, kernbegrippen, referentiekader.
- Projecten selecteren en prioriteren op basis van hun strategische afstemming, verwachte impact, beschikbare middelen en bijbehorende risico's. Formaliseren van projecten: definiëren van doelstellingen, te leveren prestaties, reikwijdte, indicatoren en opstellen van projectbladen.
- Experimenteren met een arbitrage-aanpak op basis van beperkte middelen en dit op een beredeneerde manier rechtvaardigen.
- Implementeren van rigoureuus beheer: controle-instrumenten, voortdurende evaluatie, aanpassen aan veranderingen in de portefeuille en de algemene strategie.
- Projectportefeuillebeheer: rollen, verantwoordelijkheden, besluitvormingsprocessen, rapportage en gestructureerde controleorganen.

HET PROGRAMMA

- De grondbeginselen van project- en projectportefeuillebeheer: terminologie, kernbegrippen, referentiekader.
- Projecten selecteren en prioriteren op basis van hun strategische afstemming, verwachte impact, beschikbare middelen en bijbehorende risico's. Formaliseren van projecten: definiëren van doelstellingen, te leveren prestaties, reikwijdte, indicatoren en opstellen van projectbladen.
- Experimenteren met een arbitrage-aanpak op basis van beperkte middelen en dit op een beredeneerde manier rechtvaardigen.
- Implementeren van rigoureuus beheer: controle-instrumenten, voortdurende evaluatie, aanpassen aan veranderingen in de portefeuille en de algemene strategie.
- Projectportefeuillebeheer: rollen, verantwoordelijkheden, besluitvormingsprocessen, rapportage en gestructureerde controleorganen.

PEDAGOGISCHE AANPAK

Ons team van gecertificeerde opleiders combineert methodologische expertise met een menselijke benadering. Met een schat aan ervaring in internationale organisaties biedt ze leervormen aan die gebaseerd zijn op experimenteren en het collectief ontstaan van ideeën.

JAAR 1

MODULE

3

14u

2 dagen

OPERATIONELE UITROL

DEEL 2: CHANGE MANAGEMENT

DOELSTELLINGEN

Na afloop van deze module kun je:

- De fundamentele concepten van veranderingsbeheer beheersen.
- Relevante strategieën ontwikkelen, methoden en instrumenten toepassen die aangepast zijn aan de realiteit van het Brusselse lokale ambtenarenapparaat op het vlak van veranderingsbeheer.
- Weloverwogen beslissingen nemen door een strategische en doeltreffende aanpak van de verandering.
- Een gestructureerd plan voor veranderingsbeheer ontwerpen en implementeren.

HET PROGRAMMA

- Sleutelconcepten voor het beschrijven van de complexe omgevingen, problemen en gevolgen voor de lokale publieke sector en zijn beroepen.
- Voorbereiding op verandering: haalbaarheid van prioritaire veranderingen, middelen, interne en externe beperkingen, visie en bestuur van verandering.
- Het ontwerpen van een gestructureerd plan voor veranderingsbeheer: proeffase en algemene uitrol.

PEDAGOGISCHE AANPAK

Het team van opleiders, experts in veranderingsbeheer, combineert een verscheidenheid aan lesmethodes. Managers gaan naar huis met een toolbox die ze direct kunnen gebruiken om veranderingen binnen hun organisatie effectief te structureren, monitoren en sturen.

JAAR 1

MODULE

4

7h

1 dag

ORGANISATORISCHE CONTROLE

DEEL 1: STRUCTURELE BENADERING

DOELSTELLINGEN

Na afloop van deze module kun je:

- Een structurele aanpak hanteren om de samenhang, prestaties en continuïteit van het overheidsoptreden te versterken.
- De systemische dynamiek in publieke organisaties identificeren en begrijpen.
- De interne regelgevingssystemen beheersen om storingen te voorkomen en naleving te garanderen.
- De rollen en verantwoordelijkheden verduidelijken als onderdeel van een gedeeld, cross-functioneel bestuur.
- Strategische visie, operationeel beheer en mobilisatie van middelen op elkaar afstemmen.
- Een systemische managementaanpak en een leiderschapstijl ontwikkelen die mensen mobiliseert, aangepast aan de uitdagingen van de lokale publieke sector.

HET PROGRAMMA

- De structurele benadering van organisatiemanagement en continue verbetering.
- Organisatorische controle en de grondbeginselen van een organische, flexibele organisatie. Opsplitsing in pijlers en strategische doelstellingen. Waakzaamheid voor de neveneffecten van lokale of kortdurende interventies. De uitdagingen van het meten en evalueren van acties, middelen en prestaties.

PEDAGOGISCHE AANPAK

Ons team van opleiders gebruikt verschillende actieve pedagogische methodes.

ORGANISATORISCHE CONTROLE

DEEL 2: MANAGEMENTSTURING INTERNE CONTROLE EN DOORLOPENDE VERBETERING

DOELSTELLINGEN

Na afloop van deze module kun je:

- Effectieve hulpmiddelen inzetten om de belangrijkste processen van de organisatie te beoordelen, te beveiligen en te verbeteren.
- De juiste reflexen aannemen om dagelijks risico's te identificeren, erop te anticiperen en ze te beheren.
- Ervoor zorgen dat aan de huidige normen wordt voldaan en storingen worden beperkt.
- Ervoor zorgen dat de beste praktijken stevig verankerd zijn in de managementpraktijken.
- Een klimaat van vertrouwen in de interne controle creëren en de teams mobiliseren rond deze dynamiek.

HET PROGRAMMA

- De grondbeginselen van interne controle: wettelijk en regelgevend kader, structureringsprincipes en uitdagingen. Focus op de rol van de manager in interne controle.
- Proactief risicobeheer: Risicomanagementcyclus, criticiteit en opstellen van een actieplan.
- Teammobilisatie en voortdurende verbetering: een klimaat van vertrouwen creëren, teams sterker maken en controlemaatregelen implementeren.

PEDAGOGISCHE AANPAK

Het team van opleiders biedt een praktische aanpak en richt zich op tools die managers direct in hun dagelijkse werk kunnen gebruiken. De kern van de module is gebaseerd op de analyse van praktijksituaties op basis van feedback van deelnemers.

STURING VAN FINANCIËN EN OVERHEIDSOPDRACHTEN

DEEL 1: MANAGEMENTSTURING FINANCIËN

DOELSTELLINGEN

Na afloop van deze module kun je :

- Uitgaven en inkomsten strikt, verantwoordelijk en met een strategische visie beheren, in lijn met de prioriteiten van de organisatie.
- De budgettaire uitdagingen begrijpen om een financiële cultuur te ontwikkelen die door alle teams wordt gedeeld.
- Anticiperen, analyseren en arbitreren om het gebruik van middelen te optimaliseren.
- Actief bijdragen aan de efficiëntie van het overheidsbeleid en de algemene prestaties van de organisatie.

HET PROGRAMMA

- De grondslagen en algemene principes van het financieel beheer in de Brusselse lokale publieke sector: structuur en ontwikkeling van de financiële middelen van de plaatselijke besturen.
- De verantwoordelijkheden van degenen die betrokken zijn bij lokale financiën en de specifieke regionale en institutionele kenmerken.
- De structuur en de werking van een begroting.
- De dienstbegroting opstellen, controleren en aanpassen: begrotingsrisico's en preventieve maatregelen.
- Actieve bijdrage aan transparantie, traceerbaarheid en optimalisering van de middelen, in overeenstemming met de beginselen van goed bestuur.

PEDAGOGISCHE AANPAK

De module combineert theoretische input, het delen van ervaringen en praktische oefeningen. De opleiders beschikken over gedegen ervaring in de openbare financiën en een bewezen pedagogisch profiel in het hoger onderwijs.

STURING VAN FINANCIËN EN OVERHEIDSOPDRACHTEN

DEEL 2: MANAGEMENTSTURING OVERHEIDSOPDRACHTEN

DOELSTELLINGEN

Na afloop van deze module kun je :

- Het wettelijke kader en de verplichtingen op het gebied van overheidsopdrachten begrijpen die op jouw functie van toepassing zijn.
- Elke fase van het openbare aanbestedingsproces effectief beheren.
- Een inkoopstrategie ontwikkelen die consistent is met de doelstellingen van je dienst.
- Juridische, budgettaire en ethische risico's identificeren, voorkomen en beheren.
- Samenwerken met gespecialiseerde diensten om de veiligheid van je procedures te garanderen.
- Anticiperen op onvoorziene moeilijkheden.

HET PROGRAMMA

- De fundamentele beginselen beheersen van overheidsopdrachten en het toepasselijk wettelijk kader.
- De fasen van de procedure voor openbare aankopen: van het kenbaar maken van de behoefte tot de uitvoering van de opdracht, en de verantwoordelijkheden van de manager vaststellen in elke stap.
- Juridische, budgettaire en ethische risico's bij overheidsopdrachten.
- Doeltreffende samenwerking met de afdelingen die instaan voor de procedures voor overheidsopdrachten.
- Uitvoering en opvolging van de opdracht: contractuele verplichtingen, monitoringtools en prestatiedashboards, beheer van wijzigingen en aanvullingen, prestatie-indicatoren en budgetmonitoring.

PEDAGOGISCHE AANPAK

Het team van opleiders, dat expertise uit de praktijk en onderwijservaring combineert, heeft de module ontworpen rond praktijkgevallen en voorbeelden uit het echte leven om van overheidsopdrachten een effectief instrument voor bestuurlijke actie te maken.

PEOPLEMANAGEMENT

DEEL 1: HR-MANAGEMENT EN LEADERSHIP

DOELSTELLINGEN

Na afloop van deze module kun je :

- De grondbeginselen van management en leiderschap in de specifieke context van lokale overheidsdiensten consolideren.
- Een gepaste managementhouding aannemen, je managementstijl aanpassen aan de situatie en je teams.
- De activiteit strategisch sturen, beleid vertalen naar concrete doelstellingen, met behulp van plannings- en opvolgingstools.
- De motivatie en betrokkenheid van het personeel versterken door praktijken die verantwoordelijkheid en vertrouwen aanmoedigen.
- Hr-hefbomen inzetten in elke fase van een carrière, voor coherent talentmanagement.

HET PROGRAMMA

- Managementstijlen identificeren.
- Strategisch sturingenwerkorganisatie: strategische oriëntaties vertalen naar operationele doelstellingen.
- Motivatie, betrokkenheid en waardering: individuele en groepsmotivatietechnieken, teamcohesie en -dynamiek.
- Hr-management doorheen de loopbaan: de rol van de manager in de hr-strategie, rekrutering, het sturen van de evaluatiecyclus, mobiliteit, competentie management en vertrekbeheer.
- Persoonlijk managementactieplan.

PEDAGOGISCHE AANPAK

Deze opleidingsmodule is gebaseerd op praktische casestudy's om de echte uitdagingen van overheidsmanagement van dichtbij te benaderen. Deelnemers bouwen een gepersonaliseerd dashboard en vertrekken met direct operationele managementtools op maat van hun behoeften en hun professionele omgeving. De module wordt geleid door een team met bewezen ervaring in personeelsmanagement en gedegen expertise in het ondersteunen en coachen van hr-teams.

PEOPLEMANAGEMENT

DEEL 2: HYBRIDE MANAGEMENT

DOELSTELLINGEN

Na afloop van deze module kun je :

- De uitdagingen en gevolgen van hybride werken begrijpen: voordelen, beperkingen en nieuwe praktijken.
- De nieuwe organisatorische uitdagingen identificeren die voortkomen uit veranderende werkpraktijken.
- Het wettelijke kader beheersen dat van toepassing is op hybride werken in de overheidsdienst.
- Risico's in verband met hyperconnectie voorkomen door passende regelgevingssystemen te integreren.
- Je managershouding aanpassen om effectief leiding te geven aan een team in hybride modus.

HET PROGRAMMA

- Een inleiding tot hybride management: voordelen, beperkingen en uitdagingen voor medewerkers, teams en publieke organisaties.
- Wettelijk en ethisch kader: algemeen kader voor telewerken, recht op deconnectie, code inzake welzijn op het werk.
- Je managementhouding aanpassen aan een hybride werkomgeving: inzicht in de voorwaarden voor succes in een hybride organisatie. Integratie van hybride management in de algemene strategie en het hr-beleid, organisatorische veranderingen en gevolgen. Beheer aan de hand van doelstellingen en resultaatcontrole.
- Hulpmiddelen om hyperconnectie te reguleren en te voorkomen.
- Digitale hulpmiddelen voor hybride management: gebruik en voorzorgsmaatregelen met betrekking tot digitale hulpmiddelen en artificiële intelligentie.

PEDAGOGISCHE AANPAK

Het team van opleiders heeft de module opgebouwd rond een actieve onderwijsaanpak die diep geworteld is in de realiteit van het veld

PEOPLEMANAGEMENT

DEEL 3: ZORGMANAGEMENT

DOELSTELLINGEN

Na afloop van deze module kun je :

- Wettelijke gezondheids- en veiligheidsverplichtingen opnemen in managementpraktijken en -functies.
- Psychosociale en fysieke risicosignalen detecteren en passende managementmaatregelen nemen.
- De terugkeer naar werk ondersteunen met maatregelen om een succesvolle re-integratie te bevorderen.
- Een zorgzaam management ontwikkelen om de betrokkenheid, cohesie en motivatie van teams te versterken.
- Een cultuur van welzijn en inclusie bevorderen door de hefboomen van het management in te zetten om de gezondheid en ontwikkeling van de werknemers te ondersteunen.

HET PROGRAMMA

- Inleiding tot welzijn op het werk in de overheidssector: fundamentele concepten van welzijn op het werk. Invloed van een gezonde omgeving op betrokkenheid en prestaties.
- Wettelijk kader en verantwoordelijkheden op het gebied van gezondheid en veiligheid op het werk: verplichtingen en rechten van de stakeholders. Rol, missies en werking van afdelingen voor arbeidsgeneeskunde en preventie. Verantwoordelijkheden als manager.
- Psychosociale en fysieke risico's: methodes voor risicobeoordeling. Preventie en ondersteuning.
- De grondslagen van zorgzaam management.
- De inclusieve organisatiecultuur.

PEDAGOGISCHE AANPAK

Onderleiding van een team van opleiders die experts zijn op het gebied van zorgmanagement en ondersteuning van managers in de overheidssector, biedt deze module een praktische, interactieve aanpak. Door middel van praktijkvoorbeelden, rollenspellen, casestudy's, gezamenlijke workshops en het delen van ervaringen onderzoeken de deelnemers hoe ze de principes van zorg kunnen integreren in hun managementaanpak. ans leur posture managériale.

EINDWERK VAN DE OPLEIDING: MANAGEMENTCASE

INFORMATIESESSIE · BEGELEIDING (3 SESSIES) · PRESENTATIE VOOR DE JURY

DOELSTELLING

● Gebruik de kennis en vaardigheden die je tijdens de opleiding hebt opgedaan om een echte managementcase te analyseren.

HET PROGRAMMA

- In kleine groepen worden de deelnemers gevraagd om een managementprobleem te analyseren dat ze in hun professionele context tegenkomen en dat verschillende managementdimensies omvat.
- Dit werk omvat zowel de diagnose van de uitdagingen, oorzaken en gevolgen van het probleem, als de oplossing ervan door de ontwikkeling van een concreet actieplan (doelstellingen, indicatoren) en de formulering van een strategie voor verandering. Vervolgens wordt een verslag geschreven dat aan het eind van het tweede jaar van het programma wordt ingediend en verdedigd voor een jury.
- Elke groep kan rekenen op methodologische ondersteuning. Dit vindt plaats tijdens het tweede jaar van het programma en bestaat uit 3 sessies (van elk 2 uur) onder leiding van een coach die verantwoordelijk is voor het ondersteunen van de verschillende fasen van reflectie.