

Rijksoverheid



Abvakabo FNV, AC Rijksvakbonden
CMHF, CNV Publieke Zaken

A+OfondsRijk

Manon helpt je ontwikkelen

Toekomstbeeld functie
managementondersteuner
bij het Rijk

Dit toekomstbeeld geeft richting aan en stelt kaders voor de te ontwikkelen rijksleergang, het doel van het project 'Implementatie leerlijnen en loopbaanstappen managementondersteuners'.

Toekomstbeeld functie managementondersteuner bij het Rijk

Dit toekomstbeeld geeft richting aan en stelt kaders voor de te ontwikkelen rijksleergang, het doel van het project 'Implementatie leerlijnen en loopbaanstappen managementondersteuners'.

Van 2013 tot 2020 in twee fasen

Het tijdvak van 2013-2016 staat in het teken van bewustwording van de vakdeskundigheid: managementondersteuning is een vak!

De organisatie verandert enorm:

- nieuwe (gedigitaliseerde) werkprocessen;
- nieuwe ondersteunende ICT;
- introductie van tijd- en plaatsafhankelijk werken;
- verbreding van het 'self service-concept' voor de manager;
- uitvoering van de krimp taakstelling en rijksbrede hervorming van de bedrijfsvoering.

De manager en de organisatie vragen in deze hectiek nogal wat van je. Hoe kom je op het gewenste niveau of blijf je 'bij' om daar aan te kunnen voldoen?

Dat is de centrale vraag bij leren en ontwikkeling in deze fase. Het uitgangspunt: iedereen moet 'alles' kunnen.

Meer 'nieuwe' managers

In het tijdvak 2016-2020 groeit de generatie 'nieuwe' managers. Zij doen veel zelf en werken plaats- en tijdonafhankelijk. Voor de rol van de managementondersteuner betekent het dat 'old school' ondersteuning hier en daar nog steeds nodig is, maar ondersteuning 'nieuwe stijl' komt op de eerste plaats. Daarbij verdwijnt een groot deel van 'klassieke' taken als agendabeheer, telefoonbeantwoording en het begeleiden van de stukkenstroom.

Je rol verschuift naar die van 'personal assistant' die de manager ondersteunt om efficiënter te kunnen werken. De basis is:

- 'ontzorgen' door de manager te helpen prioriteren;
- de complexiteit aan inkomende informatie structureren;
- vragen inhoudelijk voorbereiden.

Dit alles in een tijd- en plaatsafhankelijke setting.

Daarbij zijn specialisaties mogelijk, bijvoorbeeld 'evenementen organiseren' voor beleidsdirecties.

Andere vaardigheden

Deze fase vergt andere competenties en vaardigheden dan de huidige tijd. Er wordt gewerkt met prestatie-indicatoren. Daarmee kan worden gestuurd op output en resultaatafspraken. De managementondersteuner weet:

- wat van haar wordt verwacht en
- wat zij kan verwachten.

Om managementondersteuners toe te rusten voor de tweede fase wordt de rijksleergang ontwikkeld. Deze vormt de opmaat voor verdere ontwikkeling van de managementondersteuner bij het Rijk.

Fase 2013 - 2016

Kenmerkende aspecten van de eerste fase zijn:

- meer coördineren: vraag voor bedrijfsvoering articuleren;
- groei van het self service-concept;
- flexibiliteit in bezetting;
- beweging naar meer gecompliceerd werk;
- plaats- en tijdonafhankelijk werken voor managementondersteuners (het nieuwe werken);
- houding.

Meer coördineren

Het vak van managementondersteuner is sterk verbonden aan de bedrijfsvoering: managementondersteuners treden op als schakel naar facilitaire voorzieningen, ICT, inkoopssystemen, etc. Je kent de weg, articuleert de klantvraag en regelt zaken.

Nu veel aspecten van de bedrijfsvoering worden gecentraliseerd, verwijst je de medewerkers door naar het juiste loket, of stelt de vragen namens hen.

Managementondersteuners lossen niet alle problemen op maar verwijzen vooral. Je rol verschuift van uitvoerend naar meer regisserend en coördinerend.

Groei van het self service-concept

Naarmate de bedrijfsvoering verder wordt gecentraliseerd en gaat werken volgens het 'click-call-face'-systeem, wordt het rijksbreed ingevoerde self service-concept dominantier.

De huidige vorm van P-Direkt stelt managers nog voor een behoorlijke administratieve last en leidt daarmee tot verborgen kosten (hoogingeschaalden doen laaggeschoold werk). Leidt dit tot te veel werkdruk voor de manager, dan zouden systemen zo moeten worden ingericht dat de managementondersteuner een groter deel van de taken kan overnemen. Bijvoorbeeld door declaraties in P-Direkt te zetten, waarna de manager alleen nog akkoord hoeft te geven. Voorwaarde is dat P-Direkt de processen zo inricht dat vertrouwelijke informatie is afgeschermd.

Ook bij voortgangsbewaking en stukken afdoen in het documentmanagementsysteem hebben managers en medewerkers hun eigen rollen. De processen voor elk type stukkenstroom zijn vastgelegd. De auteur ('eigenaar') van een nota is, geholpen met templates (formats), verantwoordelijk voor de voortgangsbewaking. Vaak heb je hier als managementondersteuner ook een rol en fungeer je als vraagbaak voor beleidsmedewerkers.

Flexibiliteit in bezetting

De taakstelling leidt tot kleinere secretariaten. Dat maakt het moeilijker om voldoende bezetting te garanderen met continuïteit in de managementondersteuning.

De leden van het team staan individueel en samen voor de continuïteit. Het rooster wordt zó ingericht dat er een goede spreiding is door de week. Het team regelt onderling wie wanneer verlof opneemt. Met afspraken over achtervang wordt ook onvoorziene afwezigheid zo goed mogelijk opgevangen. Gestroomlijnde werkwijzen (volgens één handboek) dragen hieraan bij.

Van elke managementondersteuner wordt flexibele inzetbaarheid verwacht, met vaste afspraken over vervanging als uitgangspunt. Omdat kennis van het primaire proces en het netwerk belangrijk zijn, val je slechts bij hoge uitzondering in bij een ander DG/account.

Beweging naar meer gecompliceerd werk

Als managementondersteuner ben je primair gericht op de manager (en daarmee gewaardeerd op schaal 6 of hoger), secundair op het ondersteunen van beleidsmedewerkers.

De komende jaren worden je werkzaamheden complexer, met bijvoorbeeld taken op het terrein van:

- webbeheer;
- financieel beheer;
- onderzoekswerk;
- projectmanagement.

Specifieke taken worden nauwkeurig omschreven. Er worden werkafspraken gemaakt die aansluiten bij de wens van zowel manager als managementondersteuner en passen in de beschikbare formatie.

De digitalisering en het selfservice-concept beperken eenvoudiger taken als kopiëren en kleine overleggen inplannen. Hierdoor vervallen dagvullende taakpakketten voor managementondersteuners op s.5 en verdwijnt de vraag naar dit niveau.

Bovendien kunnen medewerkers van niveau s.5 niet worden ingezet als structurele achtervang voor ondersteuning van MT-leden.

Plaats- en tijdonafhankelijk werken (het nieuwe werken)

Als managementondersteuner ben je de (virtuele) rots in de branding die 'slim' op afstand werkt, ook bij de klant. Een voorwaarde hiervoor is goed functionerende ICT.

Door de taakstellingen op bedrijfsvoering zullen managementondersteuners voor meer MT-leden gaan werken, niet per definitie fysiek naast elkaar.

Dat geldt niet altijd voor de directiesecretaresse (en de SG/DG secretaresse). Hun fysieke aanwezigheid zal vaker nodig zijn:

- om direct aanspreekbaar te zijn voor de directeur;
- als gastvrouw voor externen;
- in hun coördinerende rol voor MT-secretaresses.

Plaatsonafhankelijk werken:

- betekent niet automatisch thuiswerken, maar bereikbaar werken op afstand;
- wordt ingegeven door de aard van te verrichten taken;
- is een gezonde mix van fysieke en digitale af- en aanwezigheid.

De fysieke aanwezigheid van managementondersteuners in de directe nabijheid van MT-leden wordt van minder belang als:

- het merendeel van de werkprocessen gedigitaliseerd is en
- er een goed werkend systeem is van telefonische bereikbaarheid.

Waar je als managementondersteuner op afstand kunt werken, geeft je contactvaardigheid via telefoon, mail en intranet de doorslag. Hierbij zijn nieuwe competenties aan de orde als:

- reactievermogen;
- interpreteren;
- glashelder formuleren.

Uitdrukkingsvaardigheid is voor de flexibele managementondersteuner een essentiële factor.

Tijdonafhankelijk zal het werk van de managementondersteuner niet in alle opzichten worden: het tijdpad van degene die je ondersteunt is altijd leidend.

In de huidige praktijk wordt van de managementondersteuner soms ook inzet gevraagd buiten de gebruikelijke kantooruren. Dat is lastig bij vaste (niet flexibele) werkroosters. Het streven is dan ook –waar mogelijk– meer flexibiliteit in werktijden, vooral voor managementondersteuners 5, 7, 8 en 9.

Sturen op afstand

Managers sturen op afstand en op resultaat. Hun rol wordt meer die van coach (vertrouwen en loslaten) en medewerkers worden meer ondernemer (vrijheid en verantwoordelijkheid). Bereikbaarheid is essentieel, van zowel managementondersteuners als managers. Belangrijk daarbij zijn:

- vaste momenten voor structureel overleg met collega's;
- met regelmaat aandacht besteden aan sociale aspecten;
- teambuilding.

De cultuuromslag van bezetting op de werkplek (zichtbaarheid) naar sturen op resultaat vergt tijd, om:

- 'spelregels' in te voeren en de techniek zo ver te brengen;
- volledig digitaal te gaan werken;
- te wennen aan de nieuwe invulling van je werk. Zowel voor jezelf als voor de manager.

Houding

Als managementondersteuner ben je geen 'goalkeeper' die allerhande werk oppakt dat anderen niet uitvoeren, maar een professional met specifieke taken.

De managementondersteuner:

- heeft op de werkplek een verbindende rol in relatie tot de interne medewerkers;
- onderkent het effect van het nieuwe werken op de sociale structuur van de organisatie;
- is sociaal intelligent;
- heeft de rol van gastvrouw voor externe bezoekers. Je houding is correct, assertief en klantgericht;
- is zich bewust van haar plek in het geheel en is hierop aanspreekbaar;
- beweegt optimaal mee in veranderende omstandigheden.

Fase 2017 - 2020

Kenmerkende aspecten van de tweede fase zijn:

- kennis: een digivaardige generalist;
- meer de inhoud in;
- houding.

Kennis: een digivaardige generalist

Als managementondersteuner ben je een digitaal vaardige generalist. 'Het Rijk Digitaal in 2017' is een van de doelen van de Hervorming Rijksdienst. Dat heeft ook gevolgen voor de managementondersteuner. Je:

- bent de spin in het (virtuele) web en 'super user' van de bijbehorende ICT-systemen;
- hebt een rol in de verbetering van de procedures en systemen door op te treden als feedbackgremium;
- faciliteert digitaal het werkproces van de manager, waarbij jullie ieder je eigen verantwoordelijkheden en taken hebben, op basis van rijksafspraken;
- volgt de sociale media, voor zover relevant voor het werk van de manager.

Meer de inhoud in

Managers delegeren meer operationele werkzaamheden om zich volledig te kunnen richten op de aansturing van hun team en de terugkoppeling naar hun leidinggevende. Het gaat om werkzaamheden die niet eenvoudig in de lijn kunnen worden belegd.

Daardoor zie je je takenpakket zich uitbreiden en verbreden. Je verantwoordelijkheden nemen toe. Het komt voor dat de secretaresse de bevoegdheid krijgt om namens haar manager bepaalde beslissingen te nemen en acties goed te keuren.

Deze ontwikkeling, om operationele taken en bepaalde beslissingsbevoegdheden te delegeren, leidt ertoe dat steeds meer organisaties ervoor kiezen om hoger opgeleide managementondersteuners in te zetten.

Het is van toenemend belang dat je in een 'split second' de essentie van informatie begrijpt en hierbij passende actie onderneemt. Als managementondersteuner:

- ben je globaal inhoudelijk op de hoogte van relevante thema's en ontwikkelingen op het beleidsterrein en ken je daarin de prioriteiten;
- ken je de bijbehorende beleidsmedewerkers en de relevante spelers uit het veld en weet hoe met hen te communiceren.

Houding

Als managementondersteuner:

- ben je proactief en ondernemend: je denkt vooruit en anticipeert op vragen van de manager;
- ken je de prioriteiten van de manager, helpt hem of haar te prioriteren en de schaarse tijd te bewaken;
- ben je in staat je eigen werk te prioriteren;
- ben je de verbindende schakel tussen management en werkvloer (informele 'leider');
- werk je goed zelfstandig èn samen in teamverband;
- neem je met je collega's verantwoordelijkheid voor goede ondersteuning van het primaire proces;
- interenieer je als relevante processen niet goed lopen, op een collegiale manier die duidelijkheid verschaft;
- ben je je bewust van je plek in het geheel en ben je daarop aanspreekbaar, zoals ook de manager aanspreekbaar is op zijn of haar gedrag jegens jou;
- ben je duurzaam inzetbaar;
- ben je zelf verantwoordelijk voor de inrichting van je werk en geef je aan wat nodig is om de functie goed uit te oefenen;
- beweeg je optimaal mee in wat nodig is in de organisatie. Je herkent dat en bent hierin eigen ondernemer;
- zorgt je zelf voor optimale ondersteuning van de klant, daarbij maak je gebruik van het team waar je deel van uitmaakt.

In de 'nieuwe organisatie' vraagt dit om een hoger expertniveau, om permanente kennisvernieuwing en training, maximale betrokkenheid en een hoge sociale intelligentie.

Een leven lang leren

Als managementondersteuner ben je, net als alle medewerkers, verantwoordelijk voor je eigen kennis en vaardigheden. Leren is onderdeel van het takenpakket en daarmee niet vrijblijvend.

Het leeraanbod is gericht op kwaliteitsverbetering. Het is een combinatie van trainingen, intervisie en ervaring opdoen (on-the-job). Waar nodig zijn er ook mogelijkheden voor maatwerkopleidingen en coaching.

Door passende opleidingen te volgen, krijg je een interdepartementaal erkend certificaat. Dat bevordert niet alleen de kwaliteit maar ook de mobiliteit.

Verantwoording

Het toekomstbeeld is gevormd na gesprekken met:

- het MT van EZ/BMO;
- vertegenwoordigers van SzW, I&M, nVWA, ECLO, VenJ en BZK in het kader van het EZ/BZK Project Leerlijnen voor de Managementondersteuner; detachingsorganisaties Start en PublicSupport.

Het is getoetst in twee klankbordgroepsessies met managementondersteuners en managers van diverse departementen.