

V L A A M S   P A R L E M E N T



Zitting 1999-2000

12 januari 2000

**BELEIDSNOTA**

**Ambtenarenzaken**

**1999-2004**

ingediend door de heer Johan Sauwens,  
Vlaams minister van Binnenlandse Aangelegenheden,  
Ambtenarenzaken en Sport

Met deze beleidsnota wordt voor de periode 1999-2004 een meer concrete uitwerking gegeven van de basisopties in het regeerakkoord. Een beleidsnota geeft de grote strategische keuzen en opties van het beleid voor de duur van de regeerperiode weer. De nota is de weergave van de visie van de functioneel bevoegde minister, Johan Sauwens, en vormt de basis van een debat in het Vlaams Parlement.

In voorkomend geval zullen de uitvoeringsmaatregelen, daar waar nodig, ter goedkeuring aan de Vlaamse regering of het Vlaams Parlement worden voorgelegd.

## INHOUD

	Blz.
Beter bestuur .....	4
Nieuw bestuurlijk beleid .....	6
De druk van de maatschappij .....	8
Missie en visie .....	10
Strategische doelstellingen .....	11
1. De juiste mens op de juiste plaats .....	11
2. Flexibele organisatievormen .....	11
3. Permanente ontplooiing .....	12
4. Evenwicht tussen organisatie en mens .....	12
Kritische succesfactoren .....	14
Geïntegreerd en professioneel personeelsbeleid .....	15
Cultuur van inzetbaarheid en bereidheid tot ontwikkelen .....	15
Positief werkgeversimago .....	16
Synergie tussen de professionele en de persoonlijke sfeer .....	16
Mens- en resultaatgericht leiderschap .....	16
Optimaal besluitvormingsproces .....	17
Uitstekende interne en externe communicatie .....	17
Partnerschap met het personeel .....	17
Gebouwen en facility-management .....	18

## **Beter bestuur**

In het **Vlaamse regeerakkoord** behandelt het eerste deel ‘meer democratie en een beter bestuur’. Logischerwijze volgt daaruit dan ook het eerste hoofdstuk, namelijk ‘een nieuw bestuurlijk beleid’.

Enkele fundamentele beleidsopties staan vermeld om aan dat nieuw bestuurlijk beleid – in de komende regeerperiode – gestalte te geven.

Vooreerst is het voor de Vlaamse bevolking, in de brede betekenis d.w.z. daarin ook begrepen bedrijven, verenigingen, gemeenten enz. belangrijk dat de overheid zich klantvriendelijk opstelt: de bevolking is immers onze eerste en voornaamste ‘aandeelhouder’ en belanghebbende. De Vlaamse bevolking verdient dan ook een **optimale dienstverlening** waarin tijdigheid, kwaliteit en lage (maatschappelijke) kostprijs hand in hand gaan.

Door de wetgeving waar dat kan zoveel als mogelijk te integreren, op mekaar af te stemmen en transparant te houden wordt het leven voor iedereen een stuk eenvoudiger. Ik neem mij dan ook voor om groot belang te hechten – waar dat kan en daar waar het tot mijn bevoegdheid hoort – aan een drastische **inkrimping** van de bestaande **regelgeving**. Binnen de Vlaamse regering wil ik zeker alle initiatieven die daarvoor genomen worden ondersteunen en daar waar het nodig is zelf ‘aan de kar trekken’. De ombudsman zal in dit kader ook op mijn steun kunnen rekenen.

Wanneer de overheid werkt aan een kwaliteitsvolle dienstverlening betekent dit ook dat de burger, het bedrijf enz. zowel begin - als eindpunt daarvan moeten zijn. Daartussen zorgen **geïntegreerde loketten** ervoor dat een eenmalige aanmelding met de noodzakelijke identificatiegegevens goed zijn voor alle dienstverleningspakketten van de Vlaamse overheid. Dit houdt in dat de hele overheid zowel naar organisatie als naar mentaliteit verandert en verbetert. Het impliceert ook dat de **verschillende beleidsniveaus** zich op elkaar **afstemmen** en een degelijk samenwerking – en netwerkverband uitbouwen. Onvermijdelijk zal daarbij aan proceshertekening en **procesverbetering** gedaan moeten worden, wat eveneens voor de ambtenaren gevolgen zal hebben: permanente **scholing en bijscholing** zullen een onlosmakelijk deel worden van de Vlaamse overheidscultuur.

Wil de Vlaamse administratie efficiënt en effectief werken – en dat moet want de burger, het bedrijfsleven, organisaties enz. worden terecht alsmaar mondiger en vragen ‘waar voor hun geld’ – dan zal haar **meer verantwoordelijkheid** gegeven moeten worden. Op basis van precieze, zoveel als mogelijk meetbare en afgesproken scherpe doelstellingen kan door de politieke overheid met de administratieve top onderhandeld worden over een **contract** voor een bepaalde termijn dat de twee partijen bindt: de administratie verbindt er zich toe bepaalde doelstellingen te halen, terwijl de politieke overheid middelen ter beschikking stelt. Regelmatige rapportering laat toe om tussentijds te evalueren en / of bij te sturen.

Geen enkele activiteit kan gebeuren zonder **mensen**: zij zijn in elk proces de meest cruciale elementen. Voor de Vlaamse ambtenaren – in de ruimste betekenis van het woord - zijn grote inspanningen vereist voor werving, behoud en ontwikkeling van **competentie**. Het inzetten van personeelsleden moet op de meest efficiënte manier gebeuren -‘onderbenutting’ is dus uit den boze – en **beloning** moet gekoppeld worden aan resultaten, prestaties, competenties. Bovendien veronderstelt de juiste inzet op de juiste plaats dat er in de hele Vlaamse overheid ruimte is voor **mobilititeit**: een flexibele personeelsinzet is een noodzakelijke voorwaarde om aan klantvriendelijke dienstverlening te doen.

## **Nieuw bestuurlijk beleid**

Het fundamentele uitgangspunt dat de overheid in haar totaliteit als één dienstverlener naar de burger toe dient te werken (b.v. 1-loket-systeem) dwingt de overheid om haar personeelsbeleid open te trekken naar het volledige overheidsapparaat en het te ontwikkelen als één geïntegreerd geheel. Voorwerp van deze beleidsnota is dus: hoe kan het personeelsbeleid strategisch dienstig zijn voor een **slagkrachtig en geïntegreerd overheidsoptreden** in Vlaanderen?

Ik meen immers dat zich - over alle beleidsniveaus heen - afstemming, coördinatie en coherente netwerking opdringt. Op die manier worden, in het kader van het subsidiariteitsprincipe taken en opdrachten uitgevoerd door het daartoe meest geschikte niveau en wordt duplicering van beleidsvoorbereiding / beleidsuitvoering / beleidsevaluatie vermeden.

Een geïntegreerd personeelsbeleid moet zich concentreren op brede thema's die over de organisatiestructuren heen functioneel vertaald moeten worden naar de specifieke managementrealiteit (bv. thema's als verruimde interne arbeidsmarkt, competentie management,...) en moet verenigbaar zijn met de tendens van verdergaande **responsabilisering** en **contractmanagement**.

Op termijn moet de organisatiestructuur zich dynamisch aan de realiteit conformeren, daarbij voortdurend rekening houdend met de snel veranderende buitenwereld.

Strategisch personeelsbeleid voorziet m.a.w. een gemeenschappelijk kader waarin de organisatie-entiteiten een zo breed mogelijk eigen personeelsbeleid en -beheer kunnen ontwikkelen. We moeten durven **differentiëren** en tegelijk sturen op **gemeenschappelijke visie en waarden**, op **attitude en cultuur**. Dit personeelsbeleid van de overheid moet over alle niveaus geglobaliseerd worden (bv. ruimere interne arbeidsmarkt, inzet van dezelfde middelen en instrumenten,...). Tezelfdertijd moeten de horizontale entiteiten ten volle hun rol opnemen, die o.a. bestaat in het verlenen van kwalitatief hoogwaardige diensten, coördineren en aansturen in functie van het globale beleid.

Het personeelsbeleid moet zoeken naar een aantal mogelijkheden om de veranderingsprocessen meer te laten percipiëren als '**verbeteringsprocessen**', d.w.z. meer aandacht voor de doorstroming naar de brede basis (brede acceptatie en inzicht in samenhang én finaliteit). Teneinde een 'vermenselijking' van de verbeteringsprocessen te bereiken, dient via vereenvoudiging en deregulering het spanningsveld tussen organisatie en mensen verminderd te worden.

Een element dat voor de waardering van de personeelsleden zeker niet over het hoofd gezien mag worden is de **huisvesting**. Het is belangrijk dat men zich goed voelt in de omgeving waarin men werkt, dat de accommodatie en alle faciliteiten degelijk en in goede staat zijn. Hierin past ook de klemtoon op de aanwezigheid van moderne informatie - en communicatiemiddelen.

De Vlaamse Bouwmeester moet met zorg een architecturaal kwalitatieve leefomgeving helpen creëren in Vlaanderen en in onze gebouwen hoort ook een stempel van onze tijd aanwezig te zijn: jonge kunstenaars, vormgeving.

Bovendien is **herkenbaarheid** van de Vlaamse overheid in de provinciehoofdplaatsen belangrijk: dit werkt drempelverlagend en geeft de administratie een open imago. Het biedt ook kansen om nieuwe werkvormen te laten 'groeien', waarin klantgerichtheid gecombineerd wordt met het zoeken naar evenwicht tussen werk en privé. De infrastructuur voor telewerken zal hiervoor dan ook uitgebouwd moeten worden.

**Informatica** is vandaag de dag cruciaal in de ondersteuning van administratieve activiteiten. Met de outsourcing van het informatica –gebeuren is aangegeven dat dit evenwel geen kernactiviteit is. De externe leverancier zal dan ook de overeengekomen dienstverleningsniveaus moeten respecteren; de administratie zelf moet zich zo snel mogelijk oriënteren om gestructureerd als een volwaardige partner op te treden. In het kader van de responsabilisering en de vraagsturing wordt van de lijnmanagers verwacht dat zij elke nieuwe aanvraag om informatica-ondersteuning degelijk onderbouwen en motiveren.

## **De druk van de maatschappij**

Technologie-geïnduceerde en geglobaliseerde marktgedreven tendensen genereren nieuwe uitdagingen op het vlak van de organisatie van productie en arbeid en op het vlak van competentieontwikkeling. Een duidelijke deregulering en een sterke gerichtheid op 'core business', de zgn. **kerntaken** zijn daar het gevolg van. De 'boom' van de informatie- en dus kennismaatschappij is een bijkomend allesomvattend fenomeen. Mede door een toenemende druk op doelmatigheid, transparantie en integriteit moet ook de Vlaamse overheid inspelen op deze evoluties en haar doelstellingen formuleren in functie van de nieuwe **competentieclusters** zoals deze zich nu meer en meer aftekenen in het socio-economische veld. Zo leiden de algemene tendensen van marktliberalisering en deregulering tot allerlei vormen van uitbesteding, privatisering en liberalisering van overheidsopdrachten. Dit betekent dat bepaalde overheidsinitiatieven meer en meer in **concurrentie** worden gesteld met de private markt of als overheidsinitiatief ophouden te bestaan. Daartegenover staat dat de overheid corrigerend dient op te treden, enerzijds bij het afwezig blijven van noodzakelijk geacht initiatief en anderzijds bij bepaalde negatieve effecten van het competitieve marktmechanisme. Dit vergt een flexibele overheid die de competentie bezit om zichzelf zodanig te organiseren dat een vlugge interventie in het beleidsveld mogelijk is, maar ook de competentie om te kunnen anticiperen op bepaalde evoluties. Specifiek naar personeelsbeleid toe betekent dit vooral een zware uitdaging op het vlak van juiste attitude- en competentieontwikkeling in een sfeer van **continue verandering en brede inzetbaarheid**.

Een verdere de- of herregulering van bindende federale regelgevingen op het vlak van overheidsorganisatie en personeelsbeleid staat op de agenda en stelt de overheden in Vlaanderen in staat om nog meer een **eigen weg** te gaan bewandelen. De Vlaamse overheid kan hierdoor beter inspelen op de verwachting vanuit de samenleving dat zij op allerlei vlakken een voorbeeldfunctie gaat vervullen, bv. op het vlak van milieubewustzijn, welzijnsbeleid, arbeidsherverdeling, kwaliteitsdenken, enz... Dit is belangrijk voor de geloofwaardigheid en de betrouwbaarheid van de Vlaamse overheid.

De toenemende informatisering en de groeiende multimediale communicatiemogelijkheden hebben een immense impact op de werkorganisatie. Ook het mobiliteitsprobleem stuurt aan op een **andere organisatie van het werk**. Thuiswerk, telekantoren, alternatieve werktijdregelingen zijn welbekende maatregelen, grotendeels mogelijk en betaalbaar gemaakt door technologische vernieuwingen. De druk op de bestaande werkregelingen en arbeidsvoorwaarden gaat hand in hand met een fundamentele verschuiving van sturen /evalueren op aanwezigheid naar **sturen /evalueren op resultaten**. Arbeidstijd en -plaats zijn bijgevolg noties die aan inhoud verliezen. Dit stelt het management voor de uitdaging om enerzijds nieuwe coördinatie- en sturingssystemen te ontwikkelen en anderzijds actief aan kennisbeheer (beheer van informatie -overflow én kenniscreatie) te gaan doen.



Het hoge verwachtingspatroon van de burger naar de dienstverlening toe (transparantie, correctheid, kwaliteit, snelheid, aanspreekbaarheid, kostenbewustzijn, enz...) blijft een uitdaging. De publieke opinie blijft de noties 'ambtenaar' en 'statuut' associëren met rigiditeit. Een voorbeeld van doorgedreven klantgerichtheid is de organisatie van het **'één-loket'-systeem**, waarbij de burger de belasting en ontmoediging wordt gespaard om zich te moeten bewegen in het labirint van de 'back-office'. De vraag van de klant naar meer **transparantie en aanspreekbaarheid** in zijn /haar contacten met de overheid zou met dit initiatief grotendeels ingewilligd kunnen worden. De verwachtingen van de burger t.o.v. de (Vlaamse) overheid zijn echter veelzijdiger, nl. correcte en **kwaliteitsvolle** dossierbehandeling, **snelheid** in de besluitvorming en **kostenbewustzijn**. Daarop kunnen alleen omvattende **proceshertekeningen** én verdergaande responsabilisering van het lijnmanagement (al dan niet in het kader van een echte verzelfstandiging) een afdoend antwoord bieden. Het bredere raamwerk van **EFQM**-kwaliteitsmanagement biedt daarenboven opportuniteiten om op kwaliteit aan te sturen.

De 'klant' van de overheid dient evenwel ook te beseffen dat **het algemeen belang** de klantvriendelijkheid inperkt. Het is dus ook een taak van de ambtenaren om te wijzen op realiteitszin en het belang van zorgvuldige formulering van de verwachtingen.

Alle bovengeschetste evoluties zijn echter ondenkbaar zonder verregaande ingrepen in het personeelsbeleid, nl. competentie management, inzetbaarheid i.p.v. vaste functie-invulling (van 'functie' naar 'rol'), concretisering van de 'lerende' organisatie, enz... Deze ingrepen dienen ook rekening te houden met de basisstelling dat de uiteindelijke doelstelling van betere, klantgeoriënteerde dienstverlening slechts kan waargemaakt worden aan de hand van een goed functionerend en gemotiveerd ambtenarenkorps, d.w.z. verder werk maken van een **motiverend loopbaan- en beloningsbeleid, alternatieve werkvormen en actief welzijnsbeleid**. De verwachtingen van de burger naar de overheid in het algemeen kunnen immers gemakkelijk doorgetrokken worden naar de doelgroep van het personeelsbeleid zelf, de ambtenaren: de groeiende vraag naar meer inspraak, naar betere voorlichting en transparantie (cf. besluitvormings- en veranderingsprocessen), naar snelle en kwaliteitsvolle bediening op hun behoeften, naar betere afstemming tussen werk en gezin, enz...

Niet alleen in het maatschappelijke veld, maar ook op de arbeidsmarkt dient de overheid zich **marktconform** op te stellen. Het imago van de Vlaamse overheid als werkgever moet een constante bezorgdheid worden van het beleid. De garantie en de kwaliteit van de instroom van nieuw personeel ter vervanging van de stijgende uitstroom (die meer en meer 'geregeld' wordt via bv. uitstapregelingen) komt in het gedrang wegens een **krimpend aanbod** op de overbevraagde arbeidsmarkt in het hoger geschoold segment.

## **Missie en visie**

Een eigentijdse Vlaamse overheid is een overheid die haar reden van bestaan ontleent aan haar constante en werkelijke **bijdrage voor de samenleving en de burgers**. Om deze toegevoegde waarde te (blijven) realiseren moet de Vlaamse overheid een geïntegreerd, beheersmatig en toekomstgericht beleid voeren waarbij de organisatorische en procesmatige afstemming samengaat met een aangepast, soepel en motiverend personeelsbeleid. Het personeelsbeleid moet bijgevolg toelaten dat de beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering snel kunnen inspelen op veranderende omstandigheden en op steeds complexere en vaak organisatieoverschrijdende problemen.

In de lijn van deze missieverklaring bestaat mijn langetermijnvisie erin dat het personeelsbeleid en de organisatiecultuur dé instrumenten zijn die ervoor kunnen zorgen dat de vereiste, op hun competenties aangesproken, en gemotiveerde medewerkers, als individu en in team, op elk ogenblik, kwaliteitsvol de verwachte **meerwaarde** realiseren die vanuit het algemeen belang van Vlaanderen en zijn bevolking nodig is.

De Vlaamse overheid moet niet alleen een beleid voeren dat **resultaatgericht** is door haar oriëntatie op toegevoegde waarde, maar moet ook rekening houden met haar menselijk kapitaal, de **mensen** die in de voortdurende veranderingen blijvend hun prestaties moeten kunnen afstemmen op het belang van samenleving en burger. Het betreft dan hun huidige potenties en competenties, de werkomgeving, de ruimte voor initiatief en verantwoordelijkheid, de organisatie van de werkdruk. Het betreft ook **investeringen** in het behouden en het ontwikkelen van die competenties met aandacht voor nieuwe vaardigheden die vereist zijn om in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden en complexe en organisatieoverschrijdende problemen. Het vereist ook aandacht voor wie niet meer dreigt mee te kunnen.

Een juiste regulering zorgt ervoor dat het management niet alleen aandacht heeft voor het realiseren van resultaten, maar ook voor de basisvoorwaarden of de algemene contextregelingen. Even belangrijk is het (her)**ontwerpen en bijsturen van processen** en procedures naar vereenvoudiging, hanteerbaarheid, doorzichtigheid, soepelheid en versnelling van de besluitvorming, om ze beter af te stemmen op de meerwaarde van een efficiënte en effectieve dienstverlening.

## **Strategische doelstellingen**

De hierboven beschreven visie en de analyse van de externe uitdagingen leiden tot een viertal strategische doelstellingen die allemaal vertrekken vanuit de vaststelling dat het personeelsbeleid *geïntegreerd* gevoerd moet worden om succesvol te zijn. Dit betekent concreet dat de verschillende instrumenten van het personeelsbeleid onderling samenhangend moeten zijn en in de geest van een lerende organisatie geïntegreerd moeten worden in het lijnmanagement. Alleen een dergelijk geïntegreerd personeelsbeleid kan bogen op een intern draagvlak en kan de operationele processen effectief ondersteunen.

### **1. De juiste mens op de juiste plaats**

De kwaliteit van de dienstverlening als externe focus van het personeelsbeleid staat voorop. De dienstverlening moet altijd efficiënt en effectief georganiseerd kunnen worden teneinde tegemoet te komen aan de continu veranderende maatschappelijke behoeften. Dit kan slechts door een proactief competentie management te implementeren en een soepel beleid te hanteren met betrekking tot een organisatiebrede personeelsinzet. Daarom moet een **dynamische personeelsplanning** de externe uitdagingen systematisch vertalen naar de nodige kwalitatieve en kwantitatieve personeels - en organisatiemiddelen. De methodologie om aan processen zowel kwalificaties als aantallen mensen te koppelen (de zgn. PIP/PEP) is valabel en moet verder – onder vereenvoudigde vorm en versneld – door de hele organisatie toegepast worden. In dit verband moeten alle sleutelfuncties en alle competentievereisten van de organisatie geïnventariseerd en voortdurend geactualiseerd worden. Daarenboven moeten al deze functies ingevuld zijn met een geschikt profiel of moet er minstens zicht zijn op vervanging. Er is m.a.w. een **permanent zicht op vraag (vacatures) en aanbod** (interne /externe kandidaten).

### **2. Flexibele organisatievormen**

Personeelsbeleid is een strategische factor om de door het beleid beoogde dienstverlening te realiseren en moet dus méér doen dan zomaar 'inspelen' op bepaalde ontwikkelingen. Als interne consultant moet de personeelsfunctie als partner 'meedenken' aan het beleid. Pas dan is een goede interne dienstverlening mogelijk, nl. een personeelsbeleid dat voorwaarden schept en hindernissen wegneemt en dat daarenboven instrumenteel is voor de dienstverlening aan de ultieme klant. De organisatie moet in haar personeels - en organisatiebeleid creatief kiezen voor de meest **functionele samenwerkingsmodaliteiten**, arbeidsvoorwaarden en structuurvormen (bv. projectwerking).

Via de juiste de-/her-regulering moeten de hinderpalen voor een **soepel personeelsbeleid** weggenomen worden. Het lijnmanagement moet kunnen beschikken over een transparant en gemakkelijk toe te passen instrumentarium dat tot ieders tevredenheid zichtbaar bijdraagt aan de snelheid en de kwaliteit van de dienstverlening. Het lijnmanagement moet ondersteund en begeleid worden bij het gebruik van deze instrumenten en aan hen moet vraaggeformuleerd maatwerk geleverd worden bij specifieke uitdagingen.

In dit verband past zonder twijfel een **bezinning over PLOEG**, als instrument bij uitstek om organisatie en mens met elkaar te verbinden. PLOEG fungeert nog veel te weinig als managementinstrument, terwijl het gebruik als evaluatie-instrument eenvoudiger en ‘gebruiksvriendelijker’ moet.

### **3. Permanente ontplooiing**

In een overheidsorganisatie is het menselijk kapitaal van primordiaal belang. De ontwikkeling van individuele talenten staat centraal als voorwaarde om tot een goede dienstverlening te komen. Er is immers hoge nood aan creativiteit en persoonlijke inzet om de vele maatschappelijke uitdagingen aan te gaan. Daarom moeten de personeelsleden zich goed in hun vel voelen (**personeelstevredenheid**), zich kunnen ontwikkelen, gemotiveerd zijn én zich betrokken voelen bij de organisatie. **Betrokkenheid** bij de organisatie en **competentieontwikkeling** zijn gedeelde verantwoordelijkheden van het lijnmanagement en van het individuele personeelslid. Het personeelsbeleid moet ervoor zorgen dat deze verantwoordelijkheden worden opgenomen door alle categorieën teneinde zich inzetbaar te houden in een permanent lerende organisatie. Het effect van een dergelijk beleid is dat er voor elk veranderingsproces voldoende blijvende draagkracht is en elk veranderingsproces ervaren wordt als een verbeteringsproces, met een stijgende personeelstevredenheid en grotere interne deskundigheid tot gevolg.

### **4. Evenwicht tussen organisatie en mens**

Een organisatie moet (slechts) veranderen om te verbeteren. Dat vraagt van de mensen **veranderingsbereidheid**. De cultuur in (van) een organisatie is bepalend en doorslaggevend voor het behalen van **succesvolle resultaten**. De complexiteit van vandaag dwingt ons om de regels en de bureaucratie te verlaten en over te gaan op het **sturen op principes en waarden**, wat een aangepaste organisatiecultuur impliceert. Het zijn echter de leidinggevendenden die deze organisatiecultuur (als een gedeelde visie) dagelijks op de werkvloer moeten bewerkstelligen. Aansturen op cultuurelementen betekent streven naar een **mensgerichte en verbeteringsgerichte leiding** die in een sfeer van verstandhouding problemen persoonlijk benadert met oog voor fair play en gelijke behandeling, die aanstuurt op samenwerking en die fouten positief benadert als verbeteringsopportuniteiten, m.a.w. die de lerende organisatie in de praktijk brengt.

Natuurlijk blijven effectiviteit, efficiëntie en kostenbewustzijn even belangrijke principes voor een lijnmanagement dat de dienstverlening centraal stelt. Een **dynamisch evenwicht** dient gezocht tussen het organisatiebelang en het belang van het personeelslid. Toegenomen zelfsturing en doelmatigheid, vlotte besluitvorming, gestroomlijnde communicatie, grotere samenwerkingsgerichtheid en lijnmanagers die resultaatgericht, mensgericht én in het belang van de brede organisatie leidinggeven, zijn maar enkele beleidseffecten van deze doelstelling. Het is trouwens voor de overheid als (potentiële) werkgever een kritische factor om ook op dit punt 'aantrekkelijk' te worden en te blijven (werkgeversimago).

### **Kritische succesfactoren**

Als de Vlaamse overheid de bovenstaande strategische doelstellingen succesvol wil realiseren, moeten op de volgende strategische aspecten zeker veranderingen / verbeteringen worden doorgevoerd:

- 1 een geïntegreerd en professioneel personeelsbeleid
- 2 een cultuur van inzetbaarheid en ontwikkelingsbereidheid
- 3 een positief werkgeversimago van de Vlaamse overheid
- 4 de synergie tussen de professionele sfeer en de persoonlijke sfeer
- 5 een mensgericht en resultaatgericht leiderschap
- 6 een geoptimaliseerd besluitvormingsproces
- 7 een geoptimaliseerde interne en externe communicatie
- 8 een partnerschap van het beleid met het personeel

### ***Geïntegreerd en professioneel personeelsbeleid***

De eerste kritische succesfactor houdt in dat er proactief wordt ingespeeld op de strategische ontwikkelingen van de organisatie en van het beleid via een dynamisch personeelsplanningsproces, een proactief competentie management, een adequaat wervings- en selectiebeleid (dat voldoet aan de criteria van snelheid, professionaliteit en objectiviteit), een aangepast vormingsbeleid en een modern loopbaan- en beloningsbeleid. Het lijnmanagement moet zich ondersteund voelen door dit instrumentarium. Dit kan alleen als de interne HRM-ondersteuning competent is en als de instrumenten en de regelgeving eenvoudig en transparant zijn. Men kan niet verwachten van de lijnmanager dat hij /zij op alle vlakken van het personeelsbeleid (b.v. vorming, selectie,...) de nodige competentie bezit om de juiste keuzes te maken. Daarenboven moeten de output en de effecten van het personeelsbeleid gemeten worden om tot eenduidige indicatoren te komen (ken- en stuurgetallen als beheers- en beleidsinformatie).

### ***Cultuur van inzetbaarheid en bereidheid tot ontwikkelen***

Een veranderingsgerichte /verbeteringsgerichte organisatie brengt de lerende organisatie in de praktijk en onderhoudt een cultuur van voortdurende verandering. Het is niet alleen een kwestie van een aangepaste organisatie, maar ook van een gepaste 'cultuur' (i.e. gedeelde visie en waarden, klimaat van veranderingsbereidheid). Het volstaat dus niet om de veelbesproken inzetbaarheid van het personeel organisatorisch mogelijk te maken en daarbij de nodige ondersteunende instrumenten te voorzien; tevens moet aandacht besteed worden aan de creatie van een 'cultuur' die organisatiebrede inzetbaarheid van personeelsleden als een positief principe vooropstelt, zowel op individueel niveau (bereidheid tot deelname aan die interne arbeidsmarkt en zichzelf blijven ontwikkelen) als op het niveau van het lijnmanagement (constructieve omgang met personeelsverloop binnen de brede organisatie, desnoods met de nodige incentives). Een niet aflatende interne communicatie en sensibiliseren zijn dan ook onmisbare begeleidende maatregelen. Ook vorming en competentieontwikkeling spelen een cruciale rol. Daarom moeten personeelsleden zich betrokken voelen bij de organisatie en haar doelstellingen. Betrokkenheid, zelf geïnitieerde competentieontwikkeling en netwerking moeten op het niveau van het individuele personeelslid gepercipieerd worden als een persoonlijke verantwoordelijkheid en op het niveau van het management als intrinsieke waarden of doelstellingen. Het appèl op de persoonlijke verantwoordelijkheid geldt voor alle personeelsleden. Speciale aandacht dient te gaan naar het maximale gebruik van de beschikbare capaciteiten: door onderbenutting van de hogere niveaus te vermijden, zullen andere niveaus waardevoller werk krijgen ('upgrading'). Ook bij aanwervingen moet de overheid er voor zorgen, vooral voor de ondersteunende functies, om realistische functieprofielen voorop te stellen.

### ***Positief werkgeversimago***

Een doordachte communicatiestrategie en een politiek van aanwezigheid op diverse activiteiten op die arbeidsmarkt kunnen daartoe bijdragen. Maar ook het aanbod van de ‘werkgever’ op het vlak van loopbaan- en ontwikkelingsperspectieven, remuneratiemogelijkheden en arbeidsvoorwaarden dient veel aantrekkelijker en flexibeler gemaakt om talent aan te trekken en ‘te houden’. Werkgeversimago is niet alleen t.a.v. potentiële werknemers belangrijk, maar ook t.a.v. de huidige werknemers. Wij moeten niet alleen de gewenste competenties in huis kunnen halen, maar wij moeten die ook kunnen houden.

### ***Synergie tussen de professionele en de persoonlijke sfeer***

Dergelijke synergie is ongetwijfeld een win-win-situatie voor organisatie en individu. Technologische verbeteringen en een resultaatgericht management maken dergelijke win-win-situaties mogelijk zoals b.v. tele(thuis)werk. Arbeidsherverdelende maatregelen blijven een belangrijk instrumentarium om een oplossing te bieden aan een werk-privé-combinatieprobleem. Een gericht stressbeleid is tevens een uitdaging voor het personeelsbeleid. De organisatie moet ervan uitgaan dat de ultieme doelstelling van een optimale dienstverlening slechts kan waargemaakt worden aan de hand van een goed geolied en gemotiveerd ambtenarenkorps. Hierbij kunnen alternatieve werkvormen en een actief welzijnsbeleid instrumenteel zijn. Reductie van stress en ontevredenheid bij personeelsleden als gevolg van onverenigbaarheden met de persoonlijke levenssfeer, is dan ook een kritische factor om de strategische doelstellingen te kunnen bereiken. Het draagt tevens bij tot een positief werkgeversimago binnen en buiten de grenzen van de organisatie. In dit verband past ook een beleid dat klemtonen legt op genderneutraliteit, gelijke kansen voor mannen en vrouwen en dat aandacht schenkt aan doelgroepen (laaggeschoolden, allochtonen, gehandicapten).

### ***Mens – en resultaatgericht leiderschap***

In een omgeving van verdergaande responsabilisering staat of valt kwaliteitsvolle dienstverlening met een competent lijnmanagement, i.e. *een mensgericht en resultaatgericht leiderschap*. Een mensgericht leiderschap is gericht op het maximaal ontwikkelen van de competenties en het potentieel van het personeel via coaching, vorming, evaluatie en waardering /beloning en op het bereiken van een hoge organisatie -betrokkenheid bij de personeelsleden via participatie en feedback (creëren van engagement en spontaan initiatief). Transparantie en billijkheid in het leidinggevend optreden zijn cruciaal.

Een resultaatgericht leiderschap is doelmatig (effectief, efficiënt en kostenbewust), besluitvaardig en zelfkritisch, en is gericht op een zo goed mogelijke dienstverlening, m.a.w. een leiding die de gedelegeerde verantwoordelijkheid in al haar aspecten opneemt; met dien verstande weliswaar dat tegelijk steeds gestreefd wordt naar synergieën met de organisatie als geheel. Dit laatste betekent dat de belangen binnen de eigen organisatie -entiteit steeds afgewogen moet worden t.o.v. de langetermijnbelangen van de organisatie in haar geheel. Er is dus nood aan meer teamvorming onder de leidinggevenden, meer gevoeligheid voor het ‘hogere’ en



soms abstracte organisatiebelang, een constructieve houding t.a.v. een organisatiebrede inzetbaarheid, enz... teneinde hokjesmentaliteit tegen te gaan.

### ***Optimaal besluitvormingsproces***

Optimaliseren betekent o.a. niet-relevante stappen uit de besluitvormingsketen wegnemen, a-priori controles zoveel mogelijk vermijden, streven naar gelijktijdig overleg in plaats van consecutieve besprekingen op verschillende fora, zoveel mogelijk beslissingsbevoegdheid terugbrengen tot op het meest functionele niveau (subsidiariteitsprincipe grotere interne delegatie van bevoegdheden en meer extern doorgeven van bevoegdheden tot op het meest aangewezen bestuursniveau). Op die manier realiseren wij kortere doorlooptijden, minder blokkeringmogelijkheden en grotere transparantie. Belangrijke beleidseffecten zijn: een grotere doelmatigheid van het besluitvormingsproces zelf, een betere aanvaarding van de besluitvorming, een langere geldigheidsduur van de beslissingen en een besluitvorming die gericht is op de uitvoeringsmodaliteiten (uitvoerbaarheid, duidelijkheid, kosten /baten en snelheid).

### ***Uitstekende interne en externe communicatie***

Dit is niet alleen belangrijk als instrument op zich, maar is tevens de drager van een gewenste cultuur. Daarenboven is het noodzakelijk om de communicatie af te stemmen op de trend tot responsabilisering aangezien bij een dergelijk managementmodel veel meer gestuurd moet worden op identificatie met de grotere organisatie zelf, d.m.v. interne en externe imagovorming. Optimalisering van de interne en externe communicatie betekent enerzijds aansturen op een geïntegreerde aanpak van beide communicaties, zowel in boodschap als in timing, en anderzijds aansturen op een tweerichtingscommunicatie zowel intern als extern. Beleidseffecten zijn o.a. een beter extern imago van de Vlaamse overheid en een verhoogde interne betrokkenheid met de missie /visie, de doelstellingen, de verwachtingen en de beslissingen van de Vlaamse overheid als werkgever.

### ***Partnerschap met het personeel***

Partnerschap betekent wederzijds respect en samenwerking op basis van regelmatig overleg. Het impliceert aan de ene kant (personeel en /of hun vertegenwoordigers) engagement voor de organisatie en een bepaalde competentieontwikkeling, en aan de andere kant (beleid) de algemene (management)vaardigheid om voldoende draagvlak (gedeelde visie, win-win-situaties) te creëren. Beleidseffecten zijn: gedragen besluitvorming, een grotere sociale rust en een grotere positieve betrokkenheid van het personeel bij het organisatiebelang en de strategie.

## Gebouwen en facility-management

Het is evident dat ambtenaren een geschikte werkplek moeten hebben. Daarom bestaat een strategische doelstelling er ongetwijfeld in om precies voldoende, aan de functies van een moderne administratie aangepaste administratieve **gebouwen** ter beschikking te stellen. Beleidsopties die in dit verband doorslaggevend zijn, zijn: de wens tot eigendomsverwerving, bereikbaarheid, herkenbaarheid en optimale prijs /kwaliteit verhouding. Al even belangrijk is het om de specifieke gebouwen in goede staat te houden.

Het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en de kabinetten zijn vandaag in Brussel vrij goed gehuisvest. In de provincies daarentegen is de toestand minder: niet alle gebouwen voldoen aan de huidige comforteisen. Vandaar dat in de **provinciehoofdsteden** Vlaamse Administratieve Centra (VAC) worden voorzien. Antwerpen heeft reeds een eigen VAC; in Limburg wordt het VAC heraanbesteed in 2000 en wordt de bouw najaar 2000 aangevat. In Vlaams-Brabant wordt het terrein verworven en de architectuurwedstrijd gestart; voor Oost- en West-Vlaanderen worden geschikte locaties gezocht. Het is de betrachting om de twee à drie jaar een nieuw VAC aan te vatten.

In dit hele huisvestingsverhaal zal rekening gehouden worden met enkele belangrijke elementen: de kwaliteit van de architectuur en de integratie van kunst in overheidsgebouwen.

In onze gebouwen hoort immers een stempel van onze tijd aanwezig te zijn: promotie van **jonge kunstenaars** geeft een getuigenis van ons tijdsbeeld. Binnen deze omgeving moet ook aandacht gaan naar het vormgevingsaspect.

De Vlaamse Bouwmeester moet een **architecturaal kwalitatief hoogstaande** leefomgeving in Vlaanderen helpen creëren. Hij dient daarbij evenzeer op te treden als stimulator en inspirator van een Vlaams architecturaal bewustzijn – wat ook voor andere overheden, industrie en publiek als voorbeeld kan dienen.

In de geest van deze tijd past het zonder twijfel ook om overheidsgebouwen 'ecologisch' te benaderen en **duurzaamheid** hoog in het vaandel te dragen. In het bijzonder moet daarbij aandacht besteed worden aan rationeel energiegebruik (cfr. VAC Hasselt), gebruik van alternatieve energiebronnen en van duurzame en weinig milieubelastende materialen.

Bovendien moet de kantoorinrichting beantwoorden aan de eisen van een moderne, flexibele en klantgerichte administratie. **Anders werken**, bijv. telethuiswerken of werken in satellietkantoren vraagt om aangepaste kantoorruimte. In combinatiekantoren kunnen werkplekken voorzien worden die voldoen aan deze eisen. Het ministerie zou hier als voorbeeld kunnen fungeren: evenwicht privéleven/werk en rationeel en economisch gebruik van de oppervlakte gaan hier hand in hand.

Dit impliceert natuurlijk ook dat de noodzakelijke infrastructuur voor telewerken mee volgt. Moderne informatie- en communicatiemiddelen moeten aangewend worden om een aanzet te geven voor maatschappelijke problemen als woon-werk verkeer, stress, milieubelasting. De gebouwen moeten m.a.w. ook uitgerust worden met performante transmissiesystemen.

Op het vlak van **IT-dienstverlening** zijn tastbare verbeteringen voor de directe gebruiker nog te weinig voelbaar. De dienstverlening van de externe partner moet dus beter. De organisatie MVG van haar kant zal versneld moeten inspelen op het in kaart brengen van de prioritaire processen en de gemotiveerde vertaling ervan in noodzakelijke middelen inzake IT-ondersteuning. De vraagsturing moet op dit vlak dus gerealiseerd worden – met toetsing van de effectiviteit van ingezette IT-middelen op de werkprocessen van het lijnmanagement.

De middelen voor constant beleid moeten voldoende zijn om de toepassingen en het bestaande park te exploiteren. Het totaal budget voor IT-ondersteuning vertoont over de jaren heen een kleine groei. Daar tegenover staat een steeds complexer geheel van toepassingen en een stijgend aantal gebruikers met alsmaar hogere eisen. Dit geheel moet **professioneel beheerd** worden op basis van vooraf overeengekomen kwaliteitseisen. Voor nieuwe computertoepassingen geldt dat de nodige middelen door de administratie bij de functioneel bevoegde minister gevraagd worden. Na evaluatie en afweging kan deze beslissen om de vereiste middelen naar de bestaansmiddelen over te hevelen – in het kader van budgettaire orthodoxie.

Het groeiend belang van **geografische informatiesystemen (GIS)** in het overheidsgebeuren en de rol van GIS – Vlaanderen is een feit. Geografische informatie is voor de overheid een factor waarvan het belang voortdurend toeneemt. Verantwoorde besluitvorming inzake grondgebonden materies slaagt alleen als ze kan steunen op tijdige, volledige, actuele en correcte geografische informatie. GIS-Vlaanderen moet een antwoord bieden op de uitdaging van horizontale en verticale coördinatie tussen de drie overheidsniveaus. Bovendien moet het klaar zijn om grootschalige referentiebestanden aan te maken en structurele oplossingen op te starten die op termijn moeten leiden tot een digitaal vastgoedinformatiesysteem, een onmisbaar instrument in functie van een grotere fiscale autonomie van de regio's. De openbare besturen blijven groot belang hechten aan bruikbare grootschalige kaartdocumenten. Daarvoor is er nu het **Grootschalig Referentie Bestand (GRB)**. Dit moet zoveel mogelijk geïntegreerd worden in bestaande beheers-, plannings- en exploitatie-activiteiten, waarin een ruimtelijke dimensie voorkomt. Diverse instanties zullen bij het actualiseringsproces van GRB betrokken worden, waardoor het op termijn een overkoepelend en vooral coördinerend kader voor grootschalige topografische data voor Vlaanderen moet worden. In een eerste fase zal daarvoor gestart worden met een aantal pilootprojecten, op basis van kostendelende samenwerking tussen overheid en privésector.