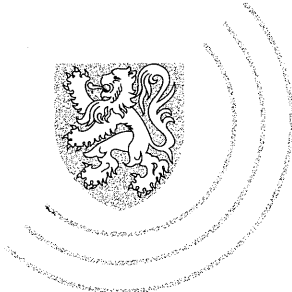


VLAAMS PARLEMENT



Zitting 1996-1997

23 oktober 1996

BELEIDSBRIEF

Ambtenarenzaken

Beleidsprioriteiten 1997

ingediend door de heer Luc Van den Bossche,
minister vice-president van de Vlaamse regering,
Vlaams minister van Onderwijs en Ambtenarenzaken

INHOUD

1. De rechtspositieregeling van het personeel	3
2. Personeelsontwikkeling	
2.1 Prestatiemanagement	4
2.2 Een interne arbeidsmarkt	5
2.3 Beloningsbeleid	5
2.4 Selectieve en kwaliteitsvolle wervingen	6
2.5 Vorming	6
2.6 Emancipatie en gelijke kansen	6
3. Homogene Organisatie- en Ontwikkelingsplannen en Personeelsplanning	7
4. Kerntaken	8
4.1 Informatica	8
4.2 Logistiek	9

Het beleid m.b.t. ambtenarenzaken is hoofdzakelijk gericht op het verbeteren van de werking van de administratie. Om dit doel te bereiken werd in het verleden reeds beklemtoond dat de verantwoordelijkheidszin en de inzet van de ambtenaren uitermate belangrijk zijn. Het personeelsbeleid in zijn meest omvattende betekenis is bijgevolg een van de pijlers van het veranderingsproces.

In deze beleidsbrief worden bondig een aantal belangrijke facetten toegelicht waarnaar in het komende jaar onze aandacht zal gaan.

1. De rechtspositieregeling van het personeel

Bij de goedkeuring van het nieuwe ambtenarenstatuut op 24 november 1993 werden de basisprincipes beklemtoond die het startsein moesten geven om de Vlaamse administratie te laten evolueren van een bureaucratische organisatie naar een 'managerieel' model.

De principes die toen werden gehanteerd vormen tot op heden de basis voor de voortdurende evaluatie van dit statuut:

- * responsabilisering
- * de juiste persoon op de juiste plaats
- * betere salariëring en loon naar werken
- * afplatting van de hiërarchie
- * deregulering
- * nieuwe personeelsbeheersinstrumenten
- * vorming als recht en plicht
- * een nieuw evaluatiesysteem.

Veel van deze basisprincipes werden reeds omgezet in realiteit.

Een modern bedrijf is echter constant aan evaluatie en ontwikkeling toe. Zo ook het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse Openbare Instellingen. Het Vlaamse Personeelsstatuut moet meegroeien met de nieuwe cultuur.

Daarom zal in het komende jaar het Vlaamse Personeelsstatuut grondig gescreend en eventueel waar nodig aangepast worden. Op basis van het personeelsbeleid dat zal worden gevoerd, zullen ook in de rechtspositieregeling van het personeel nieuwe accenten worden gelegd.

2. Personeelsontwikkeling

2.1 Prestatiemanagement.

Naar aanleiding van het nieuwe evaluatiesysteem binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap werd het prestatimanagement (PLOEG) ingevoerd.

PLOEG betekent concreet dat het nieuwe evaluatiesysteem kadert in een totale managementcyclus van Plannen, Leiding geven en Opvolgen, Evalueren en waarderen (Gewaardeerd worden).

De leidinggevendenden krijgen op die manier een instrument aangeboden dat hen moet stimuleren en ondersteunen om op een resultaatgerichte en motiverende wijze leiding te geven.

PLOEG is met andere woorden een instrument om de kwaliteit van het leidinggeven te verhogen.

De eerste evaluatiefase vond plaats begin 1996.

Uit de evaluatie door het topmanagement en de systematische bevraging van 2.500 ambtenaren is gebleken dat PLOEG over het algemeen positief onthaald is. Het spreekt echter vanzelf dat reeds in deze eerste cyclus een aantal knelpunten aan het licht kwamen. Bijgevolg hebben we een aantal prioriteiten vastgelegd die de toepassing van PLOEG op korte termijn kunnen verbeteren.

Daarnaast moeten er ondersteunende en communicatie-acties worden opgezet om de toepassing van PLOEG te optimaliseren. Op langere termijn zal al de beschikbare informatie opnieuw worden geanalyseerd en zullen er nogmaals voorstellen worden geformuleerd om van PLOEG een efficiënt managementinstrument te maken.

Ook uit de evaluatie van de topambtenaren hebben we een en ander geleerd. In de toekomst zullen we extra aandacht schenken aan de ontwikkelingsgerichte doelstellingen en de daarmee samenhangende coaching die we deze mensen aanbieden.

2.2 Een interne arbeidsmarkt.

Voor de coherente toepassing van PLOEG is het functioneren van de juiste persoon op de juiste plaats een kritische succesfactor. Het uitstippelen van een concreet mobiliteitsbeleid is dan ook van zeer groot belang om een aantal mensen meer rendabel te kunnen inzetten op een andere plaats in de organisatie dan waar ze nu tewerkgesteld zijn.

Als men werkt aan mobiliteit werkt men aan de motivatie van het personeel. De arbeidsproductiviteit verhoogt doordat de juiste persoon op de juiste plaats wordt tewerkgesteld. Overtallig personeel kan functioneel worden aangewend, personeel dat uitgekeken is op een bepaalde functie of omgeving krijgt de kans om een nieuwe uitdaging aan te gaan.

Bovendien ligt het voor de hand dat in tijden van moeilijke budgettaire omstandigheden eerst de interne arbeidsmarkt maximaal moet worden geëxploiteerd voor men overgaat tot externe wervingen.

In 1995 werd reeds gewerkt rond mobiliteit. Men definieerde een aantal spelregels en men probeerde een aantal instrumenten te ontwikkelen.

Begin dit jaar werden een aantal projecten omtrent interne mobiliteit opgezet om deze spelregels op hun efficiëntie te evalueren. Het is de bedoeling dat aan de hand van deze voorbeelden een algemeen mobiliteitsbeleid kan worden opgezet. Uiteindelijk zal ook onderzocht worden hoe een regelmatige uitwisseling van personeel tussen het ministerie van de Vlaamse gemeenschap en de Vlaamse Openbare Instellingen kan worden gerealiseerd.

2.3 Beloningsbeleid

Prestatiemanagement, "loon naar werken" ... een correcte verloning.

De huidige parameter voor het bepalen van het salaris blijkt niet altijd recht evenredig te zijn met de individuele bijdrage tot de realisatie van de doelstellingen van het ministerie. Dit resulteert in gevoelens van interne onbillijkheid rond de verloning. Er moeten dan ook andere en misschien meer relevante invalshoeken voor verloning worden gezocht.

Het is de bedoeling in het komende jaar een gedetailleerd onderzoek te wijden aan de verschillende mogelijkheden omtrent beloningsbeleid. Er zal o.a. nagegaan worden hoe dit in de ons omringende landen aangepakt wordt. De resultaten van dit onderzoek zullen de basis vormen voor de opties m.b.t. het beloningsbeleid die wij in een verder stadium zullen uitwerken.

2.4 Selectieve en kwaliteitsvolle wervingen

De externe arbeidsmarkt zal slechts worden aangesproken indien blijkt dat men intern niet het geschikte of onvoldoende personeel heeft.

We kiezen bewust voor een kwaliteitsverhoging binnen het personeelsbestand. Dit betekent dat we enerzijds hooggeschoold personeel aanwerven en anderzijds bij de selectie zelf de nadruk op competentie en attitude leggen i.p.v. op louter schoolse kennis.

Bovendien schenken we aandacht aan het probleem van overkwalificatie van het te werven personeel voor de lagere niveaus.

Voorts zal ook geïnvesteerd worden in het professionaliseren van de samenwerking met het Vast Wervingssecretariaat. Functie- en profielbeschrijvingen zullen de basis vormen voor de selectiecriteria.

Onze vacatures zullen op een meer systematische wijze bekendgemaakt worden in kranten en tijdschriften.

2.5 Vorming

M.b.t. vorming wordt de klemtoon verlegd van opleiding naar ontwikkeling. De afgelopen jaren werd een behoorlijk aantal ambtenaren klassikaal opgeleid. Naast dit nu afgeslankt algemeen aanbod, zal de prioriteit in de toekomst meer liggen bij het aanbieden van opleidingen op maat.

Vorming moet immers ook inspelen op de ontwikkelingsgerichte doelstellingen die iedereen jaarlijks tijdens de planningsfase voor zichzelf stelt. Bovendien moeten ambtenaren niet enkel in hun huidige functie een permanente opleiding krijgen, zij moeten ook worden voorbereid op eventuele nieuwe taken binnen dezelfde of een andere entiteit. Vorming tot polyvalente en flexibel inzetbare ambtenaren speelt een uitermate grote rol.

Naast het inhoudelijke aspect van de vorming moet verder aandacht besteed worden aan de methodiek en naar de inschakelmogelijkheden van de nieuwe technologische middelen.

2.6 Emancipatie en gelijke kansen

Ook dit jaar zal onze aandacht uitgaan naar emancipatie en gelijke kansen-beleid. De opdrachthoudster emancipatie zal nauw betrokken worden in de werkgroepen die vorming, de evaluatie van het statuut en personeelsontwikkeling in het algemeen, voorbereiden.

3. Homogene Organisatie- en Ontwikkelingsplannen en personeelsplanning

In 1993 werd gestart met het project 'homogene organisatie- en ontwikkelingsplannen' (H.O.O.P.)

De eerste twee fases van dit project omvatten de doelstellingenanalyse, wat een nieuw organisatieplan en procesplannen voor heel het Ministerie en de verschillende departementen tot resultaat had.

Nu legt men de laatste hand aan de derde fase, HOOP 3, waarbij het kernwoord "klantvriendelijkheid" is en waarvoor met behulp van externe ondersteuning een aantal projecten werd geselecteerd.

Voor deze proefprojecten is een implementatietraject uitgetekend.

Bovendien werd van de gelegenheid gebruik gemaakt om de personen in de verschillende managementlagen specifiek vorming en ondersteuning te geven om op die manier de overgang naar de nieuwe organisatiestructuur zo vlot mogelijk te laten verlopen.

De eerste resultaten van de herziening van procedures en regelgeving die binnen H.O.O.P. 3 werden geïnitieerd zullen zeer binnenkort zichtbaar worden. Aangezien we voor wat deze projecten betreft een voldoende inzicht zullen hebben op de werkbelasting van de betrokken afdelingen kunnen we hier een eerste stap naar 'personeelsplanning' zetten. Dit betekent dat we zowel de kwantitatieve als kwalitatieve personeelbehoeften moeten inschatten en eventuele behoeften moeten aanvullen vanuit onze interne of de externe arbeidsmarkt.

Uiteraard is het nooit de bedoeling geweest ons enkel tot de geselecteerde projecten te beperken. In het komende jaar zal een volgende reeks projecten worden geselecteerd en zal op een gelijkaardige wijze nagegaan worden hoe we ook hier een efficiënter beleid kunnen voeren. Het is de bedoeling dat we uiteindelijk al de kerntaken van de Vlaamse Overheid zullen hebben doorgelicht zodat we op elk domein een klantvriendelijke organisatie worden.

HOOP is geen eenmalige onderneming, maar doet een steeds terugkerende cyclus ontstaan waarbij men het procesplan voortdurend evalueert en daarna de nodige aanpassingen verricht aan de organisatiestructuur.

4. Kerntaken

Een organisatie die streeft naar een nieuwe cultuur, waarbij ze zich tot doel stelt om haar interne werking te optimaliseren en tegelijkertijd een maximaal maatschappelijk effect van haar veranderingsinspanningen beoogt, kan een fundamentele discussie over haar kerntaken niet uit de weg gaan.

De Vlaamse Overheid zal niet enkel moeten bepalen welke haar kerntaken zijn, doch ook welke kerntaken in eigen beheer blijven of bv. via 'outsourcing' aan derden worden uitbesteed.

Men gaat er immers vanuit dat uitvoerende en hooggespecialiseerde taken beter worden uitbesteed.

4.1 Informatica

De wereld van de informatica ontwikkelt zich zo snel dat wij dit niet allemaal zelf kunnen bijhouden, de inspanningen van onze ambtenaren ten spijt.

Een interdepartementale werkgroep heeft het probleem van de informatica grondig onderzocht en is tot de conclusie gekomen dat outsourcing van de informatica 'doenbaar en haalbaar' is.

De Vlaamse regering heeft daarop beslist om over te gaan tot outsourcing tenzij er in de eerste fase van dit proces reële en belangrijke tegenindicaties zouden worden vastgesteld. De randvoorwaarden die hierbij worden gesteld zijn dat:

- de functie 'sturing en controle' intern wordt georganiseerd;
- de outsourcingbeslissing omkeerbaar moet zijn;
- de kosten beheersbaar moeten zijn;
- de duur van de overeenkomst wordt vastgesteld op vijf jaar;
- het om een resultaatsverbintenis moet gaan;
- de Vlaamse Gemeenschap eigenaar moet zijn van alle ontwikkelingen.

Om dit te realiseren wordt een externe consultant, gespecialiseerd in het begeleiden van dergelijke processen, ingeschakeld.

Bijzondere aandacht gaat echter naar informatie van / en communicatie met het personeel. Het is immers essentieel in dit proces dat de personeelsleden actief en positief meewerken. Ook de personeelsproblematiek geniet bijgevolg prioriteit in dit onderhandelingsdossier - het spreekt voor zich dat aanvaardbare oplossingen gevonden moeten worden.

M.b.t. de geografische informatiesystemen is het samenwerkingsverband GIS-Vlaanderen ondertussen gestart. Vlaanderen kan deze belangrijke materie thans op een effectieve en technologisch en budgettair doordachte manier uitbouwen. De GI-raad (adviesorgaan van de Vlaamse Regering werd geïnstalleerd. Hierin zetelen vertegenwoordigers van de universiteiten en de wetenschappelijke wereld, de federale overheid, de regionale- en lokale besturen en de privé-instanties. Op die manier moet Vlaanderen erin slagen om een behoorlijk, efficiënt en coherent GIS-Vlaanderen uit te bouwen waarbij een maximale autonomie van de partners wordt gegarandeerd.

De eerste resultaten zijn thans reeds merkbaar:

- de aanschaf van een vectoriële skeletkaart op middenschallig niveau wordt gefinaliseerd: deze zal door alle partners én door de regionale en lokale besturen kunnen worden gebruikt tegen zeer voordelige voorwaarden;
- een cd-rom met de gescande topografische kaart van Vlaanderen (schaal 1/10000) wordt gratis ter beschikking gesteld van alle openbare besturen in Vlaanderen;
- met de Vlaamse provincies wordt gewerkt aan een gemeenschappelijke strategie en aan hun opname in het samenwerkingsverband zodat zij, naast hun eigen opdrachten, als schakel kunnen fungeren tussen gewest en gemeenten

4.2 Logistiek

Uiteraard rijst ook m.b.t. de logistiek de vraag i.v.m. kerntaken.

Vorig jaar werd een managementovereenkomst met een externe manager gesloten voor de organisatie van de schoonmaak binnen een D.A.B.

De opdracht van de externe manager bestaat erin de schoonmaakactiviteiten dusdanig te organiseren dat er op een efficiënte wijze gewerkt wordt. Hieruit zal uiteraard een besparing op de personeelskosten voortvloeien. De werking van deze D.A.B. wordt jaarlijks geëvalueerd.

In het komende jaar zal ook nagegaan worden of de drukkerijfunctie al dan niet intern zal blijven.