

VLAAMS PARLEMENT



Zitting 1997-1998

10 november 1997

BELEIDSBRIEF

Ambtenarenzaken

Beleidsprioriteiten 1998

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

Beleidsbrief Minister van ambtenarenzaken

De Vlaamse overheid stelt voor zichzelf ambitieuze doelen. Een modern personeelsbeleid is een cruciale succesfactor bij het verwezenlijken van deze doelen. De evolutie van het personeelsbeleid voor 1998 is er één van steeds verdere professionalisering zodat het personeelsbeleid een antwoord kan bieden op de uitdagingen van de Vlaamse overheid. In deze beleidsbrief worden de belangrijkste evoluties voor 1998 geschetst.

I. Personeelsontwikkeling

1. Prestatiemanagement (Planning, Leiding, Opvolging, Evaluatie, Gewaardeerd worden / PLOEG)

De introductie van prestatimanagement in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap beoogt een andere manier van werken en leidinggeven waarbij jaarlijks een cyclus wordt doorlopen van plannen, begeleiden en opvolgen, evalueren en waarderen. Het gaat dus in essentie over het hanteren van goede managementprincipes door de leidinggevendenden.

De PLOEGcyclus werd reeds tweemaal volledig doorlopen. Op basis van bevragingen stellen we vast dat PLOEG op dit moment reeds een aantal duidelijk positieve effecten heeft :

- * de resultaatgerichtheid is toegenomen. Het werken met doelstellingen is verworven, maar is wel nog in leerfase.
- * de evaluaties gebeuren ernstig en zorgvuldig. Er is duidelijk een breuk met het verleden.
- * PLOEG helpt om mensen bij te sturen, er wordt concrete gedragsverandering vastgesteld
- * er is een betere communicatie en doorstroming van informatie.

Het **concept** PLOEG bewijst zijn waarde en blijft na twee cycli ongetwijfeld overeind. Dat nog niet alle gewenste effecten volledig bereikt worden is vooral te wijten aan de **toepassing** van het concept door de leidinggevendenden.

Dat is duidelijk een leerproces. Hoewel de principes theoretisch als goed ervaren worden is de consequente toepassing in de praktijk nog niet overal gerealiseerd. PLOEG wordt nog te veel enkel als evaluatie-instrument gebruikt en nog te weinig als managementinstrument. Sommige leidinggevendenden zien de meerwaarde van PLOEG voor het bereiken van hun resultaten nog niet en beperken zich tot het formeel afhandelen van de evaluatie. Het komt er dus op aan de inspanning vol te houden en leidinggevendenden te blijven ondersteunen bij het hanteren van het instrument in functie van het halen van goede resultaten.

Naar PLOEG 1998 toe worden een aantal fundamentele elementen bijgestuurd en verbeterd :

- Voor de ambtenaren van niveau D en E wordt PLOEG vereenvoudigd. De principes van PLOEG blijven uiteraard dezelfde voor iedereen. Ook ambtenaren van niveau D en E moeten immers op een goede manier leiding krijgen.
Op het vlak van planning zal in 1998 echter een extra ondersteuning worden geboden voor deze niveaus door middel van “functiefiches”. Dat zijn compacte functiebeschrijvingen die zeer concreet de specifieke functie beschrijven. Men hoeft dus niet meer te putten uit de algemene catalogus van functiefamilies. Dit maakt de planning gemakkelijker, minder abstract, minder zwaar en beter herkenbaar. Op die manier zal het planningsdocument ervaren worden als een echt werkinstrument. Uit de bevragingen blijkt dat doelstellingen voor deze niveaus dikwijls “vergezocht” zijn. Voor de meerderheid van de ambtenaren van niveau D en E is het effectiever om één of twee zinvolle concrete afspraken te maken in verband met beter functioneren of verdere ontwikkeling.

Het blijft uiteraard mogelijk om resultaatgerichte doelstellingen af te spreken (die de rechtstreekse bijdrage van de ambtenaar aan de doelstellingen van de entiteit voor het betrokken jaar expliciteren) doch enkel als dit zinvol is.

- Het plannen, opvolgen, evalueren en waarderen van geleverde prestaties in projecten zal in 1998 als een bijzondere vorm van prestatie management worden geïntegreerd.
- Er wordt een extern meldpunt opgezet waar klachten over de toepassing van PLOEG gemeld kunnen worden. Om de drempel voor contactname niet te hoog te maken en confidentialiteit te waarborgen wordt een beroep gedaan op een extern bureau. Principe hierbij is dat de klachtenbehandeling zelf niet door het meldpunt, maar wel door de verantwoordelijke interne actoren wordt opgenomen.
- Het proces van het werken met doelstellingen verloopt nog niet voldoende gestroomlijnd. Daarom werd een concrete planning met timing voor de jaarlijkse cascade van de doelstellingen uitgewerkt. Deze zal dienen als leidraad voor de opmaak van de operationele doelstellingen van de departementen, administraties en afdelingen. Hierin is de afstemming tussen de politieke top en de administratieve top een uiterst belangrijk element. Deze interactie zorgt er immers voor dat de administratie de juiste prioriteiten legt om het beleid van de minister te kunnen realiseren.
- Het leidinggeven en opvolgen is de zwakste schakel in PLOEG.
In 1998 zal er dan ook veel aandacht gaan naar de kwaliteit van leidinggeven. “Bottom up appraisal” en een doorgedreven programma voor managementontwikkeling zijn initiatieven die hierbij moeten ondersteunen. Zij worden verder in deze beleidsbrief toegelicht.
- Voor wat betreft de evaluatie zelf zal worden gewerkt aan de verhoging van de kwaliteit van het evaluatieverslag zodat op een beknopte manier een duidelijk beeld van het functioneren van de betrokken ambtenaar wordt beschreven.
- De enige conceptuele aanpassing van PLOEG ligt op het vlak van waardering.
De mogelijkheid om ambtenaren te vertragen blijft behouden. We hebben immers vastgesteld dat dit de gewenste effecten van gedragsverandering teweeg brengt.
Het toekennen van een versnelling heeft echter minder effect. De financiële impact ervan komt te laat en is te beperkt om motiverend te werken. Bovendien komt een vrij groot aantal ambtenaren niet meer in aanmerking omdat zij reeds de top van de functionele loopbaan hebben bereikt of contractueel zijn.
Om daaraan tegemoet te komen wordt in 1998 het toekennen van een versnelling vervangen door het toekennen van een premie.

De topambtenaren van het MVG (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap) werden voor de tweede keer geëvalueerd door de regering, op basis van een rapport dat werd opgesteld door een externe evaluatie-instantie. Ook hier blijkt dat het concept goed is maar dat de toepassing ervan nog verder moet evolueren in de richting van een instrument van afstemming tussen de administratieve en de politieke top. Dit is een aandachtspunt voor 1998.

De leidend ambtenaren en adjunct leidend ambtenaren van dertien Vlaamse Openbare Instellingen werden in 1997 voor het eerst geëvalueerd door de Vlaamse regering. Hierbij werden dezelfde principes gehanteerd als voor de evaluatie van topambtenaren in het MVG. Ook hier blijft de nood aan afstemming en interactie tussen het politieke niveau en het administratieve niveau een aandachtspunt.

2. Bottom Up Appreciatie (BUA)

Om de doelstellingen vooropgesteld in het Charter te kunnen realiseren (gemotiveerde medewerkers - efficiënte en doeltreffende manier van werken - flexibiliteit en transparantie), is het ondermeer van essentieel belang dat we inzicht krijgen in de kwaliteit van het leidinggeven en dat de evolutie van het leidinggeven permanent opgevolgd wordt. In de jaarlijkse PLOEG-cyclus wordt het leidinggeven beoordeeld vanuit de invalshoek van de directe chef van de leidinggevende. Deze krijgt hierover feedback in het kader van een evaluatie- of opvolgingsgesprek.

Een andere, voor de leidinggevende zeker even belangrijke invalshoek, is de perceptie van zijn/haar eigen medewerkers over de manier van leidinggeven. De zgn. Bottom Up Appreciatie (BUA) biedt een instrument aan dat toelaat om deze percepties op een systematische wijze in kaart te brengen en via een gestructureerde rapportering een constructieve aanzet biedt tot het opmaken van een individueel ontwikkelingsplan door de betrokken leidinggevende.

Omdat de introductie en acceptatie van een BUA-proces niet zo vanzelfsprekend is (rechtstreekse confrontatie met de mening van medewerkers over persoonlijke aspecten), werd d.m.v. een kleinschalig pilootproject (vrijwilligers onder de secretarissen-generaal, directeuren-generaal en afdelingshoofden) nagegaan of het ministerie klaar is voor de invoering van dit proces. Tegelijkertijd werd ook de nodige kennis vergaard over de kwaliteitscriteria waaraan een dergelijk instrument moet voldoen en werd enige ervaring opgedaan m.b.t. de implementatie ervan.

Na evaluatie van dit pilootproject werd beslist om BUA stapsgewijs te introduceren voor de leidinggegenden van de verschillende niveaus in het ministerie. Ondertussen werd deze opdracht op basis van een offertevraag toevertrouwd aan een extern bureau, onder de vorm van een raamcontract over 5 jaar. Tijdens deze periode zullen alle leidinggegenden minstens tweemaal feedback krijgen over hun manier van leidinggeven en zal geleidelijk de overgang naar een volwaardig 360°-feedbackproces gerealiseerd worden (met bijkomende bevraging van collega's, chefs en interne/externe klanten).

Belangrijk is dat BUA in het ministerie duidelijk gepositioneerd wordt als een "**ontwikkelingsgericht feedback-instrument**". Centraal hierbij staat de responsabilisering van elk personeelslid voor zijn/haar permanente eigen ontwikkeling en verbetering, als een morele plicht t.a.v. zichzelf en de organisatie. Om hen te helpen om deze doelstelling te realiseren, kunnen ze een beroep doen op hun directe chef en/of de interne HRM- en vormingsverantwoordelijken.

Concreet zal BUA in 1998 toegepast worden op alle leidinggegenden van niveau A (van secretaris-generaal tot adjunct van de directeur). Bij deze bevraging zal ongeveer de helft van het personeel van het ministerie rechtstreeks betrokken worden, hetzij als leidinggevende, hetzij als respondent.

3. Potentieelinschattingen

Via BUA krijgen de leidinggegenden (op individueel vlak) en het ministerie (geglobaliseerd) inzicht in de perceptie van de kwaliteit van het huidige management. Dit volstaat evenwel niet : zowel individuen als de organisatie hebben elk vanuit hun eigen invalshoek en belangen nood aan een goed inzicht in het toekomstig potentieel voor de sleutelfuncties in het algemeen en het management in het bijzonder. Een objectieve, professionele inschatting van dit potentieel is ondermeer cruciaal bij hiërarchische bevorderingen, ontwikkelingsgerichte loopbaanoriëntering, interne mobiliteit en toewijzing van mandaten, kortom bij alle processen die gepaard gaan met een inhoudelijke wijziging van de functie van de betrokkene, waarbij het van belang is om inzicht te krijgen in de kans op succes in de nieuwe functie.

De bewustwording binnen het ministerie van het belang van deze potentieelinschattingen blijkt duidelijk uit de integratie ervan in diverse interne personeelsprocessen. De groeiende vraag naar externe ondersteuning bij deze potentieelinschattingen heeft geleid tot een raamovereenkomst met het extern selectiebureau om tijdens een periode van 4 jaar het ministerie te helpen bij de organisatie van assessment en development centers met het oog op interne selectie en ontwikkeling.

Een eerste project dat in 1997 in het kader van dit raamcontract werd gerealiseerd, betrof de invulling van 34 opengestelde betrekkingen van afdelingshoofd. Deze aanwijzing verliep via een nieuwe procedure, die vooral 2 doelen beoogt :

- een verdere professionalisering van de selectie en ontwikkeling van het middenkader
- de invoering voor dit kader van een volwaardig mandaatsysteem, beperkt in de tijd en met als recruiteringsveld zowel ambtenaren van rang A1 als van rang A2.

Ofschoon deze nieuwe procedure zowel door de beleidsverantwoordelijken als door de betrokken ambtenaren zelf over het algemeen vrij positief werd onthaald, is er toch nog verdere bijsturing nodig om een beter evenwicht te bereiken tussen de vooropgestelde principes van objectiviteit, billijkheid en professionaliteit enerzijds en de vraag naar een minder complexe, flexibelere, snellere en efficiëntere invulling van openstaande sleutelfuncties anderzijds. In die zin wordt gedacht aan een meer ontwikkelings- en oriënteringsgerichte benadering, waarbij de eigenlijke selectie wordt losgekoppeld van de oriëntering.

Een dergelijke aanpak heeft bovendien als voordeel dat de potentieelinschatting gericht kan worden op een set van "sleutelcompetenties" die in de verschillende vooraf gedefinieerde "sleutelfuncties" voorkomen. Deze potentieelinschatting kan dan resulteren in een individueel loopbaanadvies, waaraan eventueel een individueel ontwikkelingsplan (IOP) kan gekoppeld worden. Bij de selectie kan op een flexibele wijze nagegaan worden in welke mate de vereiste competenties aanwezig zijn bij de "kandidaten", op basis van een billijke, objectieve en professionele afweging van alle beschikbare informatie over de betrokken persoon (o.a. recente functioneringsevaluatie(s), assessment centers, ...). Binnen vooraf bepaalde algemene voorwaarden kan de geïnteresseerde ambtenaar op dat moment zelf beslissen om (opnieuw) deel te nemen aan een oriënterings- en ontwikkelingsprogramma (assessment center), wanneer hij/zij dit opportuun acht met het oog op de selectie.

Uiteraard heeft deze oriënteringsgerichte benadering maar zin als er duidelijke perspectieven voor die oriëntering en ontwikkeling kunnen aangeboden worden. In de loop van 1998 zullen op dit vlak verder initiatieven ontwikkeld worden. De reeds ontwikkelde nieuwe visie op de functies van opdrachthouder en coördinator kan in die zin als richtinggevend worden beschouwd.

Uiteindelijk kaderen al deze initiatieven in het streven van het ministerie naar een efficiënt en kwaliteitsvol beheer van de sleutelfuncties. Belangrijke aandachtspunten voor dit beheer zijn de responsabilisering voor de individuele ontwikkeling (zie punt 4) en de juiste positionering van deze functies binnen het ministerie. Wat dit laatste betreft, wordt meer en meer de voorkeur gegeven aan een **mandatenregeling** (afdelingshoofden, opdrachthouders,...). Dit systeem laat meer flexibiliteit toe op het gebied van toewijzing van functies en biedt meer mogelijkheden voor functierotatie, zodat verstarring of burn out-effecten beter kunnen voorkomen worden. Bovendien sluit het beter aan bij de afgeplatte, horizontale organisatiestructuur van het ministerie met beperkte hiërarchische doorgroeimogelijkheden. Tenslotte kan een mandaatsysteem bijdragen tot grotere responsabilisering (mits voldoende middelenbevoegdheid), door het mandaat te koppelen aan duidelijke afspraken over te behalen resultaten als basis voor de evaluatie.

4. Opleidingsbeleid

In de evolutie van het vormingsbeleid wordt meer gestreefd naar een nauwe aansluiting van personeelsbeleidsinstrumenten met ontwikkelingacties. Kern hierbij is dat de ontwikkelingsacties op basis van een analyse van de nodige competenties opgebouwd worden. Dit proces komt vooral op volgende vlakken tot uiting :

- Het *Individueel Ontwikkelingsplan* vormt de link tussen de organisatiebehoefte en de verwachtingen van de individuele ambtenaar. Dit plan is een instrument voor de ambtenaar die wil werken aan de individuele ontwikkeling. Het wordt voor het eerst systematisch ingevoerd bij ambtenaren die

deelnamen aan de selectieprocedure voor afdelingshoofden. Het bestaat uit een analyse van de te ontwikkelen competenties in functie van toekomstige loopbaanverwachtingen, functiewijziging, taakverbreding e.d.. Potentieelinschattingen, evaluaties, resultaten van de BUA vormen hierbij de input. Tweede luik van het plan is een mix van verschillende ontwikkelingacties (opleidingen, training on the job, zelfstudie, begeleiding door chef) die inspelen op de verschillende competenties.

- Voor ambtenaren die in '97 deelnamen aan de selectieprocedure voor afdelingshoofden werd een management development programma samengesteld. Dit programma zal bestaan uit een mogelijkheid tot individuele coaching (voor nieuwe afdelingshoofden), korte praktijkgerichte modules omtrent de nodige vaardigheden in het leiden van een afdeling (resultaatgericht werken, leiden van een team, analyse en synthese en innoverend werken), een lezingenreeks omtrent de veranderingsprocessen, aangevuld met zelfstudiemogelijkheden. Eerste doelgroep is hierbij uiteraard de nieuwe afdelingshoofden, later wordt dit uitgebreid naar alle leidinggevenden en degene die aangeven dat ze zich in deze richting verder willen ontwikkelen.

Dit programma wordt nog uitgebreid in functie van de resultaten van het BUA. Ook hiervoor zal de afdeling Vorming een aanbod formuleren dat inspeelt op de lacunes in de noodzakelijke competenties van een lijnmanager.

- In functie van de verdere ontwikkeling van het *loopbaanbeleid* (zie mandaatfuncties) worden, na analyse van de competenties, de personeelsleden ondersteund in hun verdere ontwikkeling. In deze programma's zal de nadruk vooral liggen op de ontwikkeling van de deskundigheid op inhoudelijk vlak en het omgaan met projectwerking in onze organisatie.

Naast de interne potentieelinschatting zijn *loopbaanexamens* een ander, belangrijk instrument om in de organisatie door te groeien. Personeelsleden die aangeven dat ze wensen door te groeien naar een hoger niveau, zullen meer dan in '97, kunnen rekenen op aangepaste begeleiding. In dit geval echter dienen loopbaanexamens anders ingevuld te worden, zodat ook hier kan getoetst worden of de nodige competenties aanwezig zijn. Vorming zal hierbij een ondersteunende rol spelen : aanbieden van een sterkte/zwakte analyse, begeleiding bij kennisverwerving, organiseren van modules die inspelen op de verschillende vaardigheden. Dit stramen werd in '97 reeds toegepast voor de loopbaanexamens naar niveau C.

Ook het *stageprogramma* zal in 1998 individueel opgesteld kunnen worden in functie van de behoeften van de organisatie en de reeds aanwezige kennis, vaardigheden en attitudes van de stagiair.

- De ontwikkelingsgerichte doelstellingen in het kader van PLOEG, resulteren vaak in het volgen van een opleiding. Om dit beter in kaart te brengen werd een formulier ontwikkeld, dat de evaluator moet toelaten het vormingsproces beter te plannen en op te volgen. Analyse van de resultaten hiervan toont aan dat dit nog verder geconcretiseerd moet worden. Daarom zal in '98 de aandacht vooral gaan naar de *rol van de lijnmanagers in het vormingsproces* : hij/zij wordt als eerste geconfronteerd met opleidingsbehoeften en de effecten van een opleiding. Belangrijker nog : de evaluator coacht en begeleidt de medewerkers en stimuleert de training on the job. We zijn er ons van bewust dat dit geen evidentie is. Begeleiding is noodzakelijk : naast een verfijnde rapportage ten behoeve van de lijnmanagers (wie volgt wat wanneer) die moet toelaten de effecten van opleidingen beter op te volgen, zullen externe ondersteuning en inschakeling van de HRM-en vormingsopdrachthouders hier een rol spelen.

Naast deze evolutie is ook een wijziging vast te stellen in het vormingsinstrumentarium : klassieke opleidingen worden meer en meer uitgebreid met multimedia-zelfstudiepakketten, individuele coaching en als belangrijkste vernieuwing : het invoeren van een sabbatsverlof (sabbatical leave).

- *Sabbatsverlof*

Het vormingsinstrumentarium wordt in '98 aangevuld met de mogelijkheid om gedurende een bepaalde periode, met behoud van het salaris, een stage te lopen in een bedrijf of een langdurige opleiding te volgen, dit in het binnen-of buitenland.

Met dit sabbatsverlof wensen we op kwalitatief hoog niveau externe expertise in te brengen zodat eigen grenzen verlegd worden, vastgeroeste procedures doorpikt worden en dat men bewust wordt van lacunes in de eigen werkwijze. De nadruk wordt gelegd op het inbrengen van kennis omtrent huidige of toekomstige innovaties.

Sabbatsverlof kan ook een scharniermoment markeren in het loopbaanpad : de overgang naar een expertenloopbaan of een projectleiderschap kan voorafgegaan worden door een periode van sabbatsverlof waarin de ambtenaar een doorgedreven ervaring opdoet in de materie. Ook na afloop van een project of mandaat kan sabbatsverlof een heroriëntatie bieden naar een ander werkgebied.

Sabbatsverlof staat open voor zowel managers, experts, interne deskundigen als medewerkers van elk niveau die kunnen aantonen dat ze voldoende gemotiveerd zijn en beschikken over de nodige leercompetenties om dergelijk leerproces ten volle te benutten. Na een selectieprocedure loopt de ambtenaar een stage in bijvoorbeeld een privé-bedrijf of een andere overheidsinstelling met een minimumduur van drie maanden. Ook het volgen van een gespecialiseerde opleiding behoort tot de mogelijkheden. Het programma wordt afgesloten met een implementatie- en evaluatieperiode in de administratie.

- *Individuele coaching*

Het volgen van een klassikale opleiding is niet voor iedereen een haalbare kaart : soms komt de opleiding te laat, duurt ze te lang en heeft de cursist heel specifieke vragen die niet aan bod komen in de opleiding. Daarom werd in '97 aan A3-A4 ambtenaren de mogelijkheid geboden om zich individueel te laten coachen door externen. Na bemiddeling door de afdeling Vorming, kiest de ambtenaar een geschikte coach en spreekt met hem/haar de te bereiken doelstelling en de nodige modaliteiten af. Basis voor dit coachingstraject kan zijn : de evaluatie, het BUA en het coachen van medewerkers. Deze formule bieden we nu ook aan voor nieuwe afdelingshoofden: alhoewel ze dagelijks concrete problemen ervaren, beschikken ze zeker in de beginfase van hun mandaat niet over voldoende tijd om een opleidingsmodule te volgen. Naast de coaching door de directeur-generaal kan men dus ook een beroep doen op een externe begeleider. Deze mogelijkheid wordt de eerste zes maanden van het mandaat aangeboden met een maximum van 5 sessies.

- *Multimedia*

In een lerende organisatie is het belangrijk dat mensen juist op tijd kunnen beschikken over kennis en expertise. In '97 werd als experiment een computerbased leerpakket over de nieuwe spelling ingevoerd. Tevens konden ambtenaren zich inschrijven in een traject van begeleide zelfstudie van software opleidingen : men volgde op eigen tempo een zelfstudiepakket in aanwezigheid van een trainer die kon verder helpen indien nodig. Dit is een ideale vorm om door te groeien naar volledige zelfstudie, uiteraard gekaderd in een totaal leertraject. In '98 wordt deze leervorm algemeen ingevoerd. Volgend jaar zal een multimediaal zelfstudiepakket omtrent de introductie van nieuwe ambtenaren ontwikkeld worden.

Uiteraard zal ook Intranet een grote invloed hebben op het aanbod en op de marketing van de ontwikkelingsmogelijkheden. Naast het ontwikkelen van leersites, behoort het elektronisch verwerken van inschrijvingen en een snelle rapportage naar alle betrokken personen tot de mogelijkheden.

- *Het standaardaanbod*

Uiteraard zal, net zoals in '97, in '98 een aanzienlijk deel van het opleidingsbudget aan klassikale opleidingen besteed worden, met bijzondere aandacht voor genderaspecten in de opleiding. Het vormingsaanbod voor ambtenaren met een handicap wordt aangepast.

Evaluatie en vooral effectevaluatie zal de rode draad zijn bij het opvolgen en aanpassen van deze cursussen.

5. Personeelsplanning

Daar waar de processen geanalyseerd werden en nieuwe processen worden geïmplementeerd is personeelsplanning het noodzakelijke sluitstuk dat de kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoeften inschat die nodig zijn om de nieuwe processen te kunnen invullen.

De personeelsplanning werd in 1997 voorbereid. Alle ervaringen met personeelsplanning binnen het MVG werden geïnventariseerd. Daaruit werden de leerpunten gedistilleerd. Deze zullen dienen om samen met een nog te kiezen externe partner de beste aanpak voor personeelsplanning in de diverse geledingen van het MVG te definiëren en concreet op te starten in 1998.

In het licht van de toekomstige initiatieven op het vlak van personeelsplanning is het belangrijk dat ook in delen van de organisatie waar nog geen procesimplementatieplan gerealiseerd werd de reflex ontwikkeld wordt om op een professionele manier personeelsbehoeften te detecteren en motiveren (bv. bij het vertrek van een personeelslid als gevolg van interne mobiliteit, bij motivering van wervingsbehoeften). Door een graduele kwaliteitsverhoging van deze detectie en motivering van personeelsbehoeften, kunnen alle geledingen van de organisatie samen convergeren naar een kwaliteitsvolle planning van hun personele middelen.

6. Beloningsbeleid

PLOEG expliciteert steeds meer een interne onbillijkheid op het vlak van beloning. Ook in vergelijking met wat elders gebeurt is het beloningsbeleid binnen het MVG niet meer actueel. De druk wordt dan ook steeds groter om het beloningsbeleid fundamenteel te hervormen.

Op dit ogenblik wordt een studie gemaakt die deze hervorming moet voorbereiden. Het spreekt vanzelf dat het aanpakken van een beloningsbeleid niet overhaast en ad hoc mag gebeuren. Dit vereist een coherente aanpak. Daarom zullen in 1998 brede en fundamentele discussies daarover worden opgestart.

7. Een geïntegreerd emancipatiebeleid

Toekomstgericht willen wij het emancipatiebeleid tot een geïntegreerd deel van het beleid van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap maken en het gelijke kansenbeleid binnen het ministerie uitwerken. Enerzijds zal dit gerealiseerd worden via het opsporen van gendereffecten in diverse procedures, reglementen en beleidsmaatregelen. In eerste instantie zal een instrumentarium ontwikkeld worden om gendereffecten op te sporen in het personeelsontwikkelingsbeleid.

Anderzijds zal gestreefd worden naar een geïntegreerde werking:

- via de vertegenwoordiging en inbreng van de dienst in de Permanente Interdepartementale Werkgroepen Personeel, HRM en Vorming, zodat acties van de dienst opgenomen worden in de veranderingsprocessen en in het globaal personeelsontwikkelingsbeleid;
- via de Commissie Emancipatie waar de samenwerking met de departementen wordt uitgebouwd.

Daarnaast zal de begeleiding van de Vlaamse Openbare Instellingen intenser gebeuren zodat concrete stappen gezet worden in hun emancipatiebeleid.

Het doelgroepenbeleid voor gehandicapten en allochtonen zal verder worden uitgewerkt.

Voor het doelgroepenrapport gehandicapten is er een ondersteunende werkgroep van gehandicapten opgericht, die het rapport in concrete actiepunten zal uitwerken.

Voor de allochtonen zal er op eenzelfde manier worden tewerkgegaan als voor het emancipatiebeleid : het opsporen van gendereffecten (sociaal-culturele verschillen) bij alle mogelijke procedures, reglementen en beleidsmaatregelen.

II. Selectiecentrum Overheidspersoneel (SCOPE)

De selectie en werving van Vlaamse ambtenaren gebeurt momenteel allerminst vlekkeloos en vlot. Het Vast Wervingssecretariaat slaagt er niet meer in om op een vlotte en klantvriendelijke manier in te spelen op de personeelsbehoeften van het ministerie van de Vlaamse gemeenschap. Niet alleen zijn de aankondigingen van vacatures al te vaak enkel terug te vinden in het publicatieblad van het VWS en bereiken ze dus slechts een selecte groep potentiële kandidaten, de periode tussen het moment waarop men een ambtenaar met een bepaalde kwalificatie wenst aan te werven en het moment van indienstneming duurt uitermate lang. Bovendien slaagt men er vaak niet in een kandidaat te selecteren die voldoet aan speciale functievereisten.

De federale minister van ambtenaren heeft duidelijk een andere invalshoek m.b.t. de selectie van overheidspersoneel. Hij wil in de toekomst overgaan tot het uitreiken van een soort brevet dat ook door contractuele personeelsleden zou moeten gehaald worden alvorens zij in aanmerking komen voor tewerkstelling bij de overheid. Aangezien het VWS door hem zal worden ingeschakeld om deze brevetten uit te reiken, komt hierdoor de rekrutering voor de Vlaamse gemeenschap nog meer in het gedrang.

Ook de lokale besturen blijken nood te hebben aan een eigentijds, concurrentieel, Vlaams selectiecentrum.

Vandaar dat we in 1998 reeds een eerste aanzet zouden willen geven tot het oprichten van een eigen selectiecentrum voor overheidspersoneel (SCOPE). Het is niet de bedoeling dat SCOPE zélf als selectiekantoor gaat functioneren. Er zijn immers voldoende professionele kantoren op de markt.

SCOPE wil vooral deskundige begeleiding geven m.b.t. de keuze uit die selectiekantoren.

In eerste instantie zal SCOPE zich toeleggen op de rekrutering van contractuele personeelsleden van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, de VOI's en al het personeel van de lokale besturen. Bovendien zou SCOPE een aantal aanverwante diensten zoals potentieelinschatting of inplacement kunnen bieden.

III. Informatica en GIS-Vlaanderen

In uitvoering van de principiële beslissing van de Vlaamse regering tot outsourcing van de informaticafunctie werd door eigen ambtenaren in samenwerking met een begeleidingsconsultant (Coopers & Lybrand) een studie verricht van de reikwijdte en de haalbaarheid. Deze studie wordt thans afgerond en de Vlaamse regering zal in de loop van december op basis hiervan beslissingen nemen over de omvang en over de verdere procedure. Begin 1998 kan dan een eigenlijke markthevraging starten. Deze moet resulteren in een overeenkomst tegen het begin van 1999.

De studie heeft eveneens aangetoond dat de interne informatica moet gereorganiseerd worden en dat maatregelen moeten worden genomen om de gebruikers te responsabiliseren (organisatie van de vraagzijde) en om de

kosten en de serviceniveau's van de informaticafunctie duidelijk zichtbaar te maken voor de gebruikers. Voor al deze punten worden in 1998 de nodige maatregelen genomen. De herstructurering van de interne informatica wordt prioritair aangepakt. Het College van Secretarissen-generaal werkt thans voorstellen uit die ertoe moeten leiden dat, reeds tegen april 1998, het nieuwe interne informaticaorgaan "Sturing en controle" van start kan gaan. Bijzondere aandacht in het geheel van deze operatie gaat naar het personeelsluik waarbij wordt gegarandeerd dat het vastbenoemd personeel volledig statutair blijft en waarbij voor het contractueel personeel een gelijkwaardig contract bij de IT-leverancier(s) zal worden bedongen van minimum twee jaar.

Het samenwerkingsverband GIS-Vlaanderen is in volle uitbouw. We zijn op weg om de interbestuurlijke informatievoorziening in Vlaanderen effectief te realiseren, tegen zo laag mogelijke kosten en met respect voor de autonomie van de partners.

De Vlaamse provincies zijn toegetreden tot het samenwerkingsverband en ze werken, in een intermediaire rol, mee aan de uitbouw naar de gemeenten toe. De metadatabank is gefinaliseerd en een set van middenschalige referentiebestanden wordt ter beschikking gesteld op CD-rom.