

VLAAMS PARLEMENT

ZITTING 1995-1996

26 MAART 1996

BELEIDSBRIEF

Ambtenarenzaken 1995-1999

Naar een open en kwaliteitsgerichte administratie

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

Met deze beleidsbrief wordt voor de periode 1995-1999 een meer concrete uitwerking gegeven van de basisopties vervat in het regeerprogramma. De brief is de weergave van de beleidsvisie van de functioneel bevoegde minister en vormt de basis van een debat in het Vlaams Parlement. In voorkomend geval zullen de uitvoeringsmaatregelen ter goedkeuring aan de Vlaamse regering of het Vlaams Parlement worden voorgelegd.

INHOUDSTAFEL

	Blz.
Uitgangspunt : Regeerakkoord Vlaamse regering dd. 14 juni 1995	4
Inleiding	4
1. Domeinen waarop tijdens de komende legislatuur acties zullen ondernomen worden inzake personeelsontwikkeling	5
1.1. Prestatiemanagement (PLOEG)	5
PLOEG als hefboom voor de integratie tussen personeelsbeleid en vorming	
1.2. Opzetten van een interne arbeidsmarkt	6
Waarom een mobiliteitsbeleid ?	6
Algemene aanpak	6
Bevorderingsbeleid	6
De rol van vorming in loopbaan- en managementontwikkeling	6
De stage	7
Loopbaanontwikkeling	7
Managementontwikkeling	7
Horizontale loopbanen	7
1.3 Definitie van een op de vernieuwde organisatie afgestemd beloningsbeleid	7
Waarom een vernieuwd beloningsbeleid ?	7
Algemene aanpak	8
1.4 Selectieve en kwaliteitsvolle wervingen	8
1.5 Arbeidsverdeling	8
1.6 Leermethoden en organisatie van de leeromgeving	8
Opleidingen naar maat	9
Technologische leermiddelen	9
Nieuwe leervormen	9
1.7 Principiële alertheid voor emancipatie en gelijke kansen	9
2. Responsabilisering in het personeelsontwikkelingsproces	9
Zelfverantwoordelijkheid van de individuele ambtenaar	9
De eerstelijnsverantwoordelijkheid van de lijnmanager	9
3. Homogene Organisatie- en Ontwikkelingsplannen	10
4. Algemene randvoorwaarde	11
Een Vlaams Ambtenarenstatuut dat ruimte laat voor een Human Resources beleid	11
5. Begroting	11
De rol van de interne en externe deskundigen	11
6. Kerntakendiscussie	12
7. Logistiek	13
8. Informatica	14
Bijlagen	
1. Lijst van belangrijke data/straffen in het veranderingsproces	16
2. Lijst van relevante afkortingen en verklaring aan termen	17

UITGANGSPUNT : REGEERAKKOORD VLAAMSE REGERING DD. 14 JUNI 1995

De basis voor deze beleidsnota wordt gevormd door de aandachtspunten die in het Vlaamse Regeerakkoord werden opgenomen onder de prioriteit "**De kwaliteit van het Vlaamse bestuur**", die deel uitmaakt van de vijf grote uitdagingen voor de nieuwe Vlaamse regering.

Eén van deze aandachtspunten luidt :

"een moderne, kwaliteitsvolle, efficiënte en effectieve overheidsadministratie, gestoeld op een strategisch en prestatiegericht managementsmodel".

Het managementsmodel waarvan sprake is gericht op het beheren van de externe omgeving en het doelgericht bereiken van een visie op lange termijn. Het is minder statisch, minder bureaucratisch, minder hiërarchisch en wordt gekenmerkt door meer dynamiek. Het biedt meer kansen op een sanctioneerbare responsabilisering en legt grote nadruk op resultaatgerichtheid en klantgerichtheid.

Vertaald naar het beleid inzake personeelszaken, blijkt uit bovenstaande optie de wil van de Vlaamse regering om het reeds opgestarte veranderingsproces binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (en de Vlaamse Openbare Instellingen) naar een meer prestatiegerichte, kwalitatieve, efficiënte en effectieve organisatie voort te zetten. Daartoe volstaat het niet om zich te beperken tot de verdere afwikkeling en het onderhouden van de lopende processen. Er zullen nog een hele reeks nieuwe interne processen doorlopen moeten worden om tot die integrale allesomvattende vernieuwing te komen.

Belangrijk is daarbij dat een aantal positieve effecten van deze interne veranderingen zo snel mogelijk de omgeving (externe klanten) van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap bereiken, om hieruit de motivatie en kracht te putten om met dit veranderingsproces verder te gaan.

INLEIDING

Met de formulering van de krachtlijnen van het statuut in juni '92 werden de basisprincipes uitgezet die een dynamiek moesten generen binnen de Vlaamse administratie van een bureaucratische organisatie naar een managerieel model.

Deze basisprincipes zijn:

- responsabilisering ;
- de juiste persoon op de juiste plaats ;
- betere salariëring en loon naar werken ;
- afplatting van de hiërarchie ;

- deregulering ;
- nieuwe personeelsbeheersinstrumenten ;
- vorming is een recht en een plicht ;
- een nieuw evaluatiesysteem.

Het was de bedoeling om overspecialisatie, rigide loopbanen, sterk geformaliseerde informatie en communicatiestromen, gedetailleerde procedures en statische, hiërarchische werkvoorwaarden om te buigen in geïntegreerde werking, kwaliteitsvolle communicatie, procesmatige aanpak, resultaatgericht werken.

Veel van deze basisprincipes werden ondertussen omgezet in concrete acties en instrumenten. Bestuurslagen verdwenen, een betere salariëring werd een feit; potentieelinschatting, functiebeschrijving, prestatie management en nieuwe evaluatiecriteria zijn niet langer loze begrippen in het ministerie. Ze worden nu in praktijk gebracht en er wordt ervaring mee opgedaan binnen een context van niet-marktgerichte openbare dienstverlening. Ook in deze niet-commerciële omgeving begint het begrip klantgerichtheid betekenis te krijgen.

De veranderingsprocessen zijn een feit. Veel moet echter nog gebeuren. De output is nog niet altijd zichtbaar. Het profiel van leidinggevende ambtenaren werd hertekend. Graadbenamingen, rangen en salarisschalen werden teruggedrongen. Managementstoelage, functionele loopbanen werden ingevoerd.

De transformatie is aan de gang. De eigen dynamiek van de veranderingsprocessen werd al onderlijnd bij de goedkeuring van het nieuwe ambtenarenstatuut op 24 november 1993. Het Vlaams Personeelsstatuut (VPS) zal ingevolge de veranderingsprocessen mee evolueren met de nieuwe cultuur.

Tussen '93 en vandaag werden trouwens reeds herhaaldelijk aanpassingen doorgevoerd in het statuut als resultaat van de ontwikkelingen in het Ministerie.

Ook vandaag is het belangrijk voor ogen te houden dat enerzijds een belangrijke opdracht erin ligt om het PLOEG-concept verder te verfijnen en te behoeden voor sluipende bureaucratisering maar anderzijds moeten wij ook andere basisprincipes zoals loon naar werken en de juiste persoon op de juiste plaats in beleid omzetten, ook als dit inhoudt dat we in het eigen VPS en het AP-KB opnieuw grondig in vraag moeten stellen.

Het is mijn overtuiging dat het VPS moet worden gezien als een tussenfase waar t.o.v. het statuut Camu nieuwe accenten werden gelegd naar accenten die uitnodigen tot het bewandelen van weer nieuwe wegen: een grondig herdenken van de rol van mobiliteit, loopbaanstructuur, beloning en ontwikkeling van competenties. Deze beleidsbrief wil hier alvast aandacht aan schenken.

1. DOMEINEN WAAROP TIJDENS DE KOMENDE LEGISLATUUR ACTIES ZULLEN ONDERNOMEN WORDEN INZAKE PERSONEELSONTWIKKELING

1.1. Prestatiemanagement (PLOEG)

Naar aanleiding van de invoering van een nieuw evaluatiesysteem binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap werd het prestatie-management (PLOEG) ingevoerd.

PLOEG betekent concreet dat het nieuwe evaluatiesysteem gekaderd wordt in een totale managementscyclus van **P**lannen, **L**eiding geven en **O**pvolgen, **E**valueren en waarden (Gewaardeerd worden).

De doelstelling van het introduceren van PLOEG is de kwaliteit van het leidinggeven binnen het Ministerie te verhogen door de leidinggevendenden een instrument te bieden dat hen stimuleert en ondersteunt om op een resultaatgerichte en motiverende manier leiding te geven.

De eerste planningsfase vond plaats in de loop van 1995. De eerste evaluatiefase is voorzien in januari-februari 1996.

Hierbij zal de ernst waarmee de evaluatie van de topambtenaren (secretarissen-generaal en directeurs-generaal) aangepakt wordt een kritische succesfactor blijken. De externe evaluatie instantie die hiervoor wordt ingeschakeld heeft dus een uiterst belangrijke opdracht te vervullen. Enkel wanneer op dit niveau duidelijke signalen komen dat met het al dan niet bereiken van de resultaten terdege rekening wordt gehouden, kan er sprake zijn van een cultuurverandering.

De uitdaging voor de volgende jaren bestaat er vooral in om de inspanning vol te houden en PLOEG verder uit te werken en te laten evolueren als een "instrument" in de ware zin van het woord.

PLOEG is geen doelstelling op zich maar dient te worden "gebruikt" om de doelstellingen die op politiek en administratief niveau worden gesteld concreet te verwezenlijken. In die zin is PLOEG het vehikel voor strategische planning, voor het realiseren van politieke prioriteiten, voor bijsturing van processen ... en alle veranderingsprocessen omdat PLOEG diep in de organisatie doordringt en de mogelijkheid biedt om alle ambtenaren aan te sturen en zo de plannen door te vertalen naar concrete doelstellingen en acties voor individuen en teams.

PLOEG moet dus verder evolueren naar een krachtig instrument dat de gewenste output helpt realiseren en zichtbare resultaten oplevert.

Het besef van die "gebruikswaarde" van PLOEG is een kritische succesfactor.

Om PLOEG niet te laten verzanden in een "systeem" dat veel werk vraagt en niet rendeert (het droevige lot van vele evaluatiesystemen) is het zinvol om elk jaar opnieuw dat "instrumentele" te benadrukken. Een jaarthema als "klantgericht-

heid" zou er dan bijvoorbeeld voor kunnen zorgen dat hierop ingezoomd wordt en dat dit thema terugkomt in de afspraken die in het kader van PLOEG gemaakt worden. Op die manier blijven deze thema's geen loze woorden maar worden hierover afspraken gemaakt die opgevolgd worden en geëvalueerd (bijvoorbeeld ook door de klanten) en gewaardeerd worden.

PLOEG bevat de mogelijkheden tot het stimuleren en evalueren van teamwerking. In de eerste fase werden vooral de individuele prestaties beklemtoond. Hoe langer hoe meer zullen, waar dit kan, ook de teamresultaten een rol kunnen spelen.

Hoewel PLOEG in het algemeen positief onthaald werd en de mogelijkheden ervan erkend worden, zal men zich toch moeten hoeden voor al te bureaucratische reflexen.

Opdat een eerste planningsfase effectief zou kunnen doorgevoerd worden en om toch een minimum aan kwaliteit te waarborgen werden vrij strikte regels vooropgesteld in deze eerste fase. In de toekomst zullen deze regels soepeler kunnen (en moeten) gehanteerd worden.

Evaluatie en vooral, financiële waardering, zijn bij uitstek het voorwerp van bureaucratisering en juridische discussies. Belangrijk hierbij is om niet voor elke beslissing die een evaluator moet nemen een houvast onder de vorm van regels te willen bieden. Het is belangrijker dat duidelijk gemaakt wordt waar de verantwoordelijkheden liggen dan grenzen en regels vastleggen.

Om dezelfde reden moeten we evolueren van het vooropstellen van gedetailleerde regelgeving naar discussies op het niveau van principes. Zo zou bijvoorbeeld het hanteren van het zorgvuldigheidsprincipe een meer soliede basis vormen voor billijke evaluaties dan gedetailleerde procedurevoorschriften ooit kunnen bieden. Op die manier zet de Vlaamse Gemeenschap een reële stap in de evolutie van bureaucratie naar responsabilisering. Deze visie impliceert uiteraard dat het ambtenarenstatuut eveneens mee evolueert met deze filosofie. Er moet worden onderzocht in welke mate het AP-KB belemmeringen inhoudt voor deze visie.

Naast PLOEG zal in de toekomst ook gestart worden met andere vormen van functioneringsevaluatie zoals de 360-graden feedback en de bottom-up appreciaties. Zij zijn complementair met PLOEG en hebben dezelfde doelstelling nl. de managementcapaciteiten binnen de Vlaamse Gemeenschap ontwikkelen opdat de klant beter zou bediend worden.

PLOEG als hefboom voor de integratie tussen personeelsbeleid en vorming

De afgelopen jaren werd precies door de ontwikkeling van het PLOEG-concept een concrete gestalte gegeven aan de integratie tussen personeelsbeleid en vorming. De ontwikkeling van het PLOEG-concept en de design van de opleiding PLOEG liepen volledig geïntegreerd. Alle evaluatoren (onge-

veer 1300) volgden een opleiding functioneringsgesprekken, een opleiding planning en de module evaluatie.

De integratie tussen vorming en personeelsbeleid kwam ook tot uiting in de ontwikkeling van een aantal managementmodules waarbij de inhoudelijke keuze gebaseerd is op de globale resultaten uit de assessmentprocedure.

Vorming en personeelsbeleid moeten verder op mekaar worden afgestemd. Dit kan gebeuren door het PLOEG-concept te integreren in diverse vormingsactiviteiten. Op die manier zal vorming een belangrijke ondersteunende rol blijven spelen doorheen het hele PLOEG-proces.

In de volgende periode zal via vorming vooral aandacht geschonken worden aan het aspect *continue begeleiding en opvolging* in de evaluatiecyclus. Deze elementen spelen een essentiële rol bij het invoeren van een nieuwe managementcultuur.

PLOEG zal overigens een belangrijke input blijven voor de opmaak van het vormingsplan. In het planningsgesprek zullen alle ambtenaren jaarlijks *ontwikkelingsgerichte doelstellingen* formuleren. Deze doelstellingen vormen een rechtstreekse en belangrijke input voor het jaarlijks vormingsplan. Het vormingsplan wordt opgesteld o.m. op basis van een opleidingsbehoefteanalyse, waarbij lijnmanagers bv. via interviews worden bevraagd over de opleidingsbehoefte van hun medewerkers. PLOEG vormt in die zin een hefboom voor vorming en ontwikkeling van medewerkers.

1.2. Opzetten van een interne arbeidsmarkt (mobiliteit, bevorderingen, horizontale loopbanen)

Waarom een mobiliteitsbeleid ?

Een aantal elementen zorgen ervoor dat een vernieuwd beleid qua personeelsmobiliteit in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap steeds urgenter wordt en als prioritair moet worden beschouwd.

Bij de toepassing van PLOEG blijkt reeds uit de planningsfase dat het mobiliteitsbeleid een kritische succesfactor zal zijn voor de coherente toepassing ervan. Bij de evaluatie in het kader van PLOEG zal blijken dat een aantal mensen meer rendabel kan ingezet worden op een andere plaats in de organisatie. Het is absoluut noodzakelijk om op dat moment klaar te staan met de instrumenten die deze mobiliteit concreet moeten realiseren.

De reorganisatie van het Ministerie zorgt ervoor dat de mogelijkheden tot vertikale mobiliteit meer bepaald de hiërarchische bevorderingsmogelijkheden voor wat het niveau A betreft, beperkt zullen zijn. Dit brengt mee dat er intensief moet gewerkt worden aan soepele mogelijkheden tot horizontale mobiliteit. In die zin is het werken aan mobiliteit het werken aan het gemotiveerd houden van de personeelsleden om een optimale bijdrage aan de organisatie te blijven leveren.

Om reden van zuinigheid en efficiëntie ligt het voor de hand dat, in tijden van moeilijke budgettaire omstandigheden, eerst de interne arbeidsmarkt maximaal moet kunnen worden geëxploiteerd, alvorens over te gaan tot externe wervingen.

Bovendien draagt een efficiënt mobiliteitsbeleid bij tot een dynamiek van individuen en van de organisatie in haar geheel hetgeen de resultaten enkel in positieve zin kan beïnvloeden. De op termijn belangrijkste toegift van een goed mobiliteitsbeleid zal erin bestaan dat de flexibiliteit en de polyvalentie van de ambtenaren verhoogd wordt. Daardoor zal het ambtenarenkorps als geheel veel beter in staat zijn snel in te spelen op wijzigende behoeften van de klanten.

Algemene aanpak

Een daadwerkelijke activering van de interne arbeidsmarkt vereist een professionele en planmatige aanpak.

In 1995 werd, in uitvoering van het beleids- en actieplan van de permanente interdepartementale werkgroep HRM, reeds gewerkt rond mobiliteit. Dit situeert zich vooral op conceptueel vlak en op het vlak van definitie van spelregels en nodige instrumenten. Deze spelregels en instrumenten worden zodanig ontwikkeld dat de menselijke weerstanden tegen mobiliteit, zowel bij de leidinggevendenden (het willen behouden van goede medewerkers, angst voor desorganisatie, verlies van macht, etc..) als bij de medewerkers (weerstand tegen verandering, angst voor slechtere arbeidsvoorwaarden, etc..), overwonnen worden.

Bevorderingsbeleid

De ingezette tendens tot professionalisering zal verder ontwikkeld worden. Bevorderingsbeslissingen op de leidinggevende niveaus zullen ondersteund kunnen worden door adviezen voortvloeiend uit de daartoe geëigende professionele instrumenten (o.a. assessment centers). Daartoe zal mede beroep worden gedaan op externe adviesbureaus. Op termijn kan overwogen worden, om budgettaire redenen, een eigen capaciteit voor de Vlaamse Overheid op te zetten.

De rol van vorming in loopbaan- en managementontwikkeling

Van een eigentijds functionerende overheidsorganisatie wordt een geïntegreerde aanpak inzake loopbaan- en managementontwikkeling verwacht. Met name de afplatting van de organisatie reduceert de mogelijkheden tot bevordering, zodat meer aandacht moet uitgaan naar inhoudelijke (eerder dan hiërarchische) perspectieven voor de Vlaamse ambtenaar.

Horizontale mobiliteit wordt hierdoor een acuut aandachtspunt. Vorming speelt uiteraard mee op deze problematiek in.

De stage

Momenteel wordt het stageprogramma voor nieuwe ambtenaren ingevuld volgens de bepalingen van het personeelsstatuut. De evaluatie van het statuut creëert een aantal mogelijkheden om de stage te heroriënteren. In het stageprogramma moet de rol van de begeleidingsambtenaar als mentor van nieuwe ambtenaren verder ontwikkeld worden. Het doorgeven van ervaring en het mentorship past volledig in de visie van de lerende organisatie en is niet enkel een element van de stage. De stage kan wel een invalshoek zijn om dit cultuurelement te introduceren in de organisatie.

Naast een algemene introductie in de organisatie zal het stageprogramma meer *modulair en individueel* aangepast worden. Dit moet gebeuren rekening houdend met de basisbedoeling van de stage m.n. nagaan of iemand op lange termijn past in de organisatie, geschikt is voor de functie waarvoor hij/zij wordt aangeworven en ingezet wordt op de juiste plaats.

Loopbaanontwikkeling

In de uitbouw van een geïntegreerde visie op loopbaanbeleid zullen vorming en HRM onmisbare schakels zijn (ondersteuning bij bevorderingen, mobiliteit, ontwikkeling van horizontale loopbanen).

De klassieke voorbereidingen op loopbaanexamens zullen geheroriënteerd worden naar vormen van *loopbaanbegeleiding*. Hierbij wordt gedacht aan het aanbieden van vormen van zelfstudie, leermethoden en het ontwikkelen van sociale vaardigheden.

- Diverse leermiddelen moet het mogelijk maken om binnen het Ministerie de potentiële competenties maximaal te ontplooiën. Het inschakelen van technologische leermiddelen zal gezien de bereikbaarheid, de continuïteit en de schaalgrootte een sterk hulpmiddel zijn.
- De heroriëntering en upgrading van een aantal functies (het klassieke voorbeeld hierbij is "de dactylo") zal moeten begeleid worden door vorming.

Managementontwikkeling

Het motiverend leidinggeven staat centraal in het PLOEG-concept. Momenteel zijn er ongeveer 1300 evaluatoren in het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Deze evaluatoren situeren zich op de *verschillende niveaus*. Daar waar nu vooral aandacht gaat naar de managementondersteuning van het middenkader, zal vorming de volgende jaren

managementontwikkeling aanbieden op alle niveaus. Het is belangrijk dat ambtenaren op de niveaus B, C en D eveneens ondersteuning krijgen in hun leidinggevende taken.

In samenwerking met de horizontale functie Human Resources Management zal voor alle niveaus een *aangepaste ondersteuning* worden aangeboden.

Horizontale loopbanen

Het belang van dit HRM-aspect is zeer sterk toegenomen door de afplating (vervanging besturen en diensten door afdelingen) van het Ministerie. Hierdoor worden de verticale doorgroeimogelijkheden van de ambtenaren (vooral van A1- naar A2-niveau) zeer beperkt (vermindering van het aantal beschikbare A2-functies). Om een motiverend en positief mobiliteitsbeleid te kunnen voeren, dienen binnen het Ministerie duidelijke loopbaantrajecten ontwikkeld te worden voor de diverse specifieke en meer algemene functiegroepen.

Daarnaast zal er concreet werk worden gemaakt van het invullen van functies op het juiste niveau. In deze optiek zal ook de mogelijkheid worden onderzocht van de opbouw in niveau A van een specifiek managementsloopbaanpad enerzijds en een specifiek specialisatieloopbaanpad anderzijds.

1.3. Definitie van een op de vernieuwe organisatie afgestemd beloningsbeleid

Waarom een vernieuwd beloningsbeleid ?

Het PLOEG-concept, waarbij conform het Charter van het Ministerie o.a. het prestatie-managements-principe "Loon naar werken" wordt nagestreefd, vereist een correcte invulling van de verloning. Momenteel wordt vastgesteld dat de huidige parameter voor de berekening van het salaris (nl. de graad) niet altijd de juiste weergave vormt van de individuele bijdrage tot de realisatie van de opdracht en doelstellingen van het Ministerie. Dit resulteert in duidelijke gevoelens van interne onbillijkheid rond de verloning. Er zullen dan ook andere misschien meer relevante invalshoeken voor de verloning gevonden moeten worden. Zo kan ondermeer de 'zwaarte' van de functie (via functiewaardering), de competenties waarover de ambtenaren beschikken, alsmede hun inzetbaarheid (polyvalentie) een mogelijke invalshoek zijn. Om het principe 'loon naar werken' hard te maken dient het Ministerie een transparant instrumentarium te ontwikkelen waarover de ruimst mogelijke consensus bestaat. Zoniet ontstaat het risico dat een aantal individuele gevallen 'ad hoc' geregeld worden, wat de gevoelens van interne billijkheid niet ten goede komt, met alle gevolgen voor motivatie en loyaliteit.

Het is bekend dat, om een organisatieverandering als deze in het Ministerie te laten slagen, de verloningssystematiek een onontbeerlijk sluitstuk vormt.

Om de vooropgestelde veranderingen, waar tot nu toe veel energie en budgettaire middelen aan besteed werden, concreet te realiseren, is het nodig de personeelsleden te belonen voor de juiste dingen en het beloningsbeleid af te stemmen op de verwachte veranderingen.

Wil men tot een coherente belonings- en verloningspolitiek komen, dan is het nodig dat alle elementen ervan in relatie met elkaar gebracht worden. Belangrijke thema's zijn onder meer: individuele versus teamverloning, de problematiek van de managementpremie, de versnelling en vertraging in de functionele loopbaan, verloning op basis van graad of functiezwarte, enz..

Het alternatief voor een globale aanpak is een ad hoc aanpak, in de tijd verspreid, van de diverse subproblematieken, met een groot risico op een weinig coherent eindresultaat.

Algemene aanpak

Het beloningsbeleid is vrijwel het meest gevoelige thema dat men zich kan indenken. Een professionele aanpak is onontbeerlijk.

De diagnose van de problematiek, weerstanden en opportuniteiten, de uitwerking van een algemeen concept voor een nieuw beloningsbeleid, en de gedetailleerde voorbereiding van de invoering ervan zijn belangrijke fases in de aanpak van het beloningsbeleid.

Omdat een breed draagvlak en een procesmatige aanpak voor deze problematiek een kritische succesfactor is vergt dit een lange termijn aanpak die loopt over verschillende jaren. De implementatie van het vernieuwde beleid kan voorzien worden voor 1999 of 2000.

1.4. Selectieve en kwaliteitsvolle wervingen

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

Een gezond wervings-, selectie- en intern mobiliteitsbeleid vertrekt uiteraard vanuit de vastgestelde spanningen tussen de effectieve, de voorziene en de nodige personeelsbezetting. Het wervingsbeleid wordt bovendien mee bepaald door de budgettaire beperkingen die nodig zijn om de algemene baremaherziening te neutraliseren via beperkte vervanging van de natuurlijke afvloeiing.

Ook wordt bewust gekozen voor een kwaliteitsverhoging binnen het personeelsbestand. Dit betekent enerzijds een nadruk op de werving van hooggeschoold personeel en anderzijds bij de selectie zelf de nadruk op competenties en attitude in plaats van schoolse kennis.

Ook zal aandacht besteed worden aan het probleem van de overkwalificatie van het te werven personeel voor de lagere niveau's. Hierbij wordt gedacht aan het beperken van de toegang tot de

niveau's C,D en E uitsluitend voor houders van het overeenstemmende diploma.

De werving van contractuele personeelsleden gebeurt op basis van functiebeschrijvingen. De selectie zal professioneel gebeuren met ook hier de nadruk op competentie en attitude. De know-how inzake selectietechnieken zal daartoe worden vergroot.

Daarnaast dient de samenwerking met het Vast Wervingssecretariaat verder te evolueren tot een professionele relatie tussen klant en adviseur. Dit veronderstelt duidelijke afspraken over de gevraagde dienstverlening. Functie- en profielbeschrijvingen zullen fungeren als 'lastenboeken', en er zullen afspraken gemaakt worden over de algemene desiderata van het Ministerie. (*minimale kwaliteit van selectieprocedures, wervingscampagnes, onthaal van kandidaten, deontologie, etc...*)

Bij de bekendmaking van de vacatures zal op meer systematische wijze een beroep worden gedaan op de pers en eventueel andere media.

1.5. Arbeidsherverdeling

De aanmoediging van arbeidsverdeling binnen de Vlaamse administratie en de VOI's is één van de elementen uit het regeerakkoord. Wat betreft de bestaande stelsels van deeltijds werken (o.a. verlof voor verminderde prestaties en gecontinueerd verlof), is het arbeidsherverdelend effect niet duidelijk.

Andere maatregelen en vormen van arbeidsverdeling zullen worden onderzocht. Voorbeelden daarvan zijn: vrijwillige vierdagenweek, halftijdse vervroegde uittreding, uitstapregeling, loopbaanonderbreking en vormen van kennismakingstewerking (jongerenstages).

De toepassingsmodaliteiten hiervan zullen worden onderzocht en afgewogen in functie van hun arbeidsherverdelend effect, hun budgettaire impact en hun organisatorische haalbaarheid. M.a.w. de toepassing van nieuwe vormen van arbeidsherverdeling zal altijd moeten kaderen in de algemene organisatieprincipes, noodzakelijk om een modern management binnen de Vlaamse overheid te voeren.

1.6. Leermethoden en organisatie van de leeromgeving

Binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap worden deze objectieven uitgebouwd vanuit een visie die streeft naar de lerende organisatie.

Dit is een organisatie die in staat is te anticiperen op mogelijke ontwikkelingen, die het vermogen bezit zichzelf permanent te veranderen. Een lerende organisatie zal dus voldoende voorzieningen moeten creëren om het leerproces van de individuele leden te stimuleren.

Voor de functie vorming betekent dit dat men zoekt naar aangepaste leerpraktijken. Leerpraktijken die het mogelijk maken om het geheel aan kennis, competenties en vaardigheden, te ontwikkelen, te verhogen, door te geven, in vraag te stellen en bij te sturen in functie van de doelstellingen van het Ministerie.

Vorming zal de klemtoon verleggen van opleiden naar ontwikkelen. De kwaliteitseisen waar vorming gedurende de volgende jaren naar streeft zijn :

- **just in time** leren : op het juiste ogenblik en op de juiste plaats de nodige leermiddelen aanbieden;
- **gedifferentieerd leren**: de inhoud, de leerstijl en het tempo van de leermiddelen zoveel mogelijk aanpassen aan de specificiteit van de groep en zelfs indien het haalbaar is aan het individu;
- **leren en werken integreren.**

Opleidingen op maat

De afgelopen jaren werd een groot aantal ambtenaren opgeleid via klassikale opleidingen, meestal centraal georganiseerd (functioneringsgesprekken, informatica-opleidingen, ploeg-opleidingen ..). Via deze opleidingen is vorming uitgegroeid tot een verworvenheid binnen het ministerie.

Het centrale aanbod aan vorming is vrij divers en richt zich zowel op het verwerven van kennis als op het ontwikkelen van vaardigheden en attitudes.

Het centrale aanbod aan vorming richt zich naar alle ambtenaren en is complementair met het departementale vormingsaanbod.

Naast dit algemene aanbod werd er een aanzet gegeven tot het ontwikkelen van de reeds eerder vermelde *opleidingen op maat*.

Deze trend zal versterkt worden in de volgende jaren en hangt ook rechtstreeks samen met de verantwoordelijkheid van de lijnmanager in het vormingsproces.

Technologische leermiddelen

Om de kwaliteitseisen van vorming, zoals geformuleerd in de krachtlijnen (just in time, gedifferentieerd leren, integratie leren en werken) te realiseren, zal het noodzakelijk zijn technologische leermiddelen in te schakelen.

In de loop van de volgende jaren zal men hiermee van start gaan. Concreet zal in de loop van 1996 een eerste aanzet gegeven worden tot het experimenteren met technologische leermiddelen. Dit zou ondermeer kunnen betekenen dat men een open leercentrum uitbouwt, technologisch ondersteunde toepassingen ontwikkelt, bestaande producten aankoopt e.d.. De invoering van deze technologische leermiddelen is sterk afhankelijk van de algemene technische ontwikkelingen binnen het Ministerie. Het invoeren van het netwerk, aansluiting op Internet, en het ter beschikking stellen van de nodige multimedia-infrastructuur zijn belangrijke voorwaarden om hiermee van start te gaan.

ting op Internet, en het ter beschikking stellen van de nodige multimedia-infrastructuur zijn belangrijke voorwaarden om hiermee van start te gaan.

Nieuwe leervormen

Als men technologische hulpmiddelen inschakelt, gaat dat gepaard met de creatie van nieuwe leervormen. Vorming staat voor de uitdaging om via een gedifferentieerde aanpak verschillende leervormen aan te bieden, waaronder zelfstudie, de klassikale leervormen, de individuele begeleiding, netwerking en mentorschap.

Dit vraagt een professionele aanpak en een voortdurend alert inspelen op de mogelijkheden die de externe marktomgeving aanbiedt.

1.7. Principiële alertheid voor emancipatie en gelijke kansen

In de toekomst zal worden gewerkt aan de integratie van de resultaten van de voorbije vier jaar opdrachthouderschap emancipatiezaken in de diverse domeinen van personeelsontwikkeling, met bijzondere aandacht voor de vertaling van de gender-problematiek in vorming, training en opleiding.

Personeelsontwikkeling zal dus aandacht blijven hebben voor emancipatorische accenten. Vanuit een principiële alertheid zal emancipatiebeleid worden verdergezet en uitgebreid tot een coherent gelijke-kansenbeleid.

2. RESPONSABILISERING IN HET PERSONEELSONTWIKKELINGSPROCES

Zelfverantwoordelijkheid van de individuele ambtenaar

Vanaf 1996 zal elke ambtenaar in het kader van PLOEG *ontwikkelingsgerichte doelstellingen* formuleren die kunnen opgevolgd worden. De zelfverantwoordelijkheid van de ambtenaar bestaat er dus enerzijds uit om vanuit zijn doelstellingen gericht deel te nemen aan en in te spelen op ontwikkelingsmogelijkheden. Anderzijds zal hij/zij het geleerde bewust moeten integreren in zijn praktijk-situatie. Het PLOEG-systeem zal moeten waken over het opnemen van deze doelstellingen, vorming wordt in dit kader minder vrijblijvend.

De eerstelijnsverantwoordelijkheid van de lijnmanager

De verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van medewerkers is opgenomen in de functiebeschrijvingen van zowel afdelingshoofden als van directeurs-generaal.

Via bevragingen in het kader van de *opleidingsbehoefteanalyse* worden lijnmanagers alert gemaakt voor dit aspect.

Momenteel worden reeds heel wat *opleidingen op maat* georganiseerd. Kenmerkend voor deze opleidingen is het feit dat ze dichter bij de werkvloer georganiseerd worden, en dat de design van deze vorming wordt opgemaakt met de betrokkenen zelf. Door het verderzetten van deze trend wordt ook de verantwoordelijkheid van de lijnmanagers aangespoord, omdat ze rechtstreeks betrokken zijn in de opzet van het vormingsproces.

Lijnmanagers worden ook meer en meer betrokken in de *evaluatie* van dergelijke projecten.

Via managementontwikkeling, het aanreiken van instrumenten en het sensibiliseren zullen lijnmanagers begeleid worden in hun rol als eerstelijnsverantwoordelijke voor de ontwikkeling van hun medewerkers.

3. HOMOGENE ORGANISATIE- EN ONTWIKKELINGSPLANNEN

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

Dit project verliep tot nu toe in twee fasen :

- * een eerste fase die de doelstellingsanalyse, het opmaken van een procesplan en het uitwerken van een nieuwe organisatiestructuur voor het Ministerie omvatte;
- * een tweede fase met de verderzetting van het procesplan voor het departement Leefmilieu en Infrastructuur, het uitbouwen van een methodologie voor een personeelsplan, het ontwerpen van informatiestuurplannen, en tenslotte de opmaak van implementatieplannen voor de overgang van de vroegere naar de nieuwe situatie.

Bovendien werd aan de externe ondersteuning gevraagd om in samenwerking met de interne coördinatoren een intensief project van management-ondersteuning op te zetten.

Het was de bedoeling om de personen in de verschillende managementlagen specifiek vorming en ondersteuning te geven om op die manier de overgang naar de nieuwe organisatiestructuur in het licht van de nieuwe managementfilosofie zo vlot mogelijk te laten verlopen en de organisatie zo snel mogelijk op kruissnelheid te laten komen.

In 1996 zullen de inspanningen van het lijnmanagement zich maximaal concentreren op :

- * de doorvoering van de procesplannen en de implementatie ervan;
- * de herziening van procedures en regelgeving;
- * het terugplooiën op de kerntaken.

Voor de organisatorische entiteit waar de drie hogervermelde acties afgerond zijn kan worden gestart met de effectieve opmaak van personeelsplannen.

Met betrekking tot de procesimplementatieprojecten wordt bewust gekozen voor een gedifferentieerde aanpak. De prioriteit te implementeren processen worden volgens welbepaalde criteria geselecteerd, m.n. :

- * de zichtbaarheid van de resultaten bij de externe klant;
- * de werkbelasting van de betrokken afdelingen;
- * de kosten/baten op korte, halflange en lange termijn (resp. eind '96, voor het einde van deze legislatuur en na het einde van deze legislatuur) ;
- * de moeilijkheidsgraad.

Bovendien wordt er rekening gehouden met het feit of de geselecteerde processen

- * tot de kerntaken van het Ministerie horen;
- * politiek haalbaar en wenselijk zijn;
- * als geheel realiseerbaar zijn met de beschikbare mensen en middelen.

Voor elk in te voeren proces wordt een implementatietraject uitgetekend, rekening houdend met het feit dat er maximaal op de bestaande procesplannen wordt voortgebouwd. Na goedkeuring van dit traject kan tot effectieve invoering worden overgegaan.

Op alle belangrijke beslissingspunten en in ieder geval bij de finalisering van het implementatietraject en voor de eigenlijke invoering, zal de goedkeuring van de functioneel bevoegde minister worden gevraagd en in voorkomend geval van de Vlaamse regering.

De uitdaging bestaat erin om deze aanpak te combineren met het verspreiden van de toegepaste know-how over de hele organisatie, zodat gefaseerd in heel het Ministerie procesimplementatie als instrument kan worden ingevoerd.

Daarom zullen de procesimplementatieprojecten gepaard gaan met het parallel starten van seminars die worden voorbereid in werkgroepen. Op die manier verzekert men kennisoverdracht naar alle ambtenaren van de drie hoogste rangen - ook naar diegenen die niet rechtstreeks betrokken zijn bij de geselecteerde projecten.

Bovendien is het de bedoeling dat de individuele afdelingshoofden binnen de beschikbare tijd en ruimte, processen van geringe omvang (vereenvoudiging van procedures en reglementaire herregulering) kritisch zouden aanpakken.

Deze aanpak kadert in de basisfilosofie van organisatieontwikkeling als een iteratief proces waarbij een voortdurende aandacht voor innovatie en continue verbetering het dynamisch antwoord moet vormen op de voortdurend verantwoord veranderende omgeving. Uiteraard zal ook de discussie over de kerntakenanalyse m.a.w. de scheiding tussen beleidsvorming en beleidsuitvoering belangrijke nieuwe oriëntaties inleiden in het proces van organisatieontwikkeling.

4. ALGEMENE RANDVOORWAARDE

Een Vlaams Ambtenarenstatuut dat ruimte laat voor een Human Resources beleid

Om de bovenstaande initiatieven op verschillende HRM-domeinen binnen het MVG met voldoende kansen op slagen te kunnen ontwikkelen, is het van essentieel belang dat de volgende algemene randvoorwaarde vervuld wordt:

- * Een grondige cultuurverandering en mentaliteitswijziging realiseren teneinde tot een veralgemeend prestatiegericht en kwaliteitsvol werkgedrag te komen. De nieuwe attitudes levendig houden en aanpassen aan de evoluties in de omgeving.
- * De procesmatige implementatie van het HRM beleid heeft de laatste jaren reeds vele wijzigingen in het Vlaams Ambtenarenstatuut noodzakelijk gemaakt. Dit is inherent aan een veranderingsproces. Ook in de toekomst zullen ongetwijfeld nog talrijke wijzigingen nodig zijn. Bijzondere aandachtspunten zijn dan ook de verdere inhoudelijke evaluatie van het personeelsstatuut, de interpretatie ervan, en de bijsturing waar nodig in het licht van de geïntegreerde HRM-veranderingsprocessen binnen het Vlaamse overheidsapparaat. Ook zal worden gewerkt aan de verdere harmonisering van de vergoedingen en toelagen voor het personeel.
- * Wijzigingen in het personeelsstatuut die zich vanuit de HRM-invalshoek opdringen kunnen beperkt worden indien in dit statuut eerder gewerkt wordt op het niveau van algemene principes, dan met gedetailleerde voorschriften. Rond gedetailleerde voorschriften en regels ontstaan al te vaak loutere procedureslagen waarin veel energie verloren gaat, en die met de grond van de zaak niets meer te maken hebben.

De formulering van algemene principes, die illustratief geduid worden, is een betere piste, zij het dat er een zekere periode zal overgaan alvorens deze werkwijze het vertrouwen van alle partijen kan winnen. Dergelijke principes kunnen bvb. zijn: behoorlijk bestuur, zorgvuldigheid (zoals reeds in het VPS vermeld bij de functioneringsevaluatie: 'de functioneringsevaluatie dient op een zorgvuldige wijze te gebeuren'). Daardoor kan de rechtspraak zich gaan toelagen op het geleidelijk aan concretiseren van deze algemene principes.

Als men werkt met algemene principes maakt men een personeelsstatuut ook makkelijker verzoenbaar met het principe van de responsabilisering. Gedetailleerde regels versterken de bureaucratische reflex, d.w.z. de ambtenaren zijn geneigd in het statuut te gaan opzoeken hoe alles precies moet, eerder dan zelf te gaan nadenken welke de beste weg is naar de vooropgestelde doelstellingen.

- * Jammer genoeg biedt het AP-KB, ondanks de suggestie vervat in de naamgeving, zelf een vrij star en veel te gedetailleerd kader opdat het Vlaams Personeelsstatuut soepel zou kunnen inspelen op de hoger geschetste behoeften. Bepaalde beleids-opties van de Vlaamse regering kunnen gewoonweg niet worden geconcretiseerd omdat een aantal

bepalingen uit het AP-KB dat verhinderen. Enkele voorbeelden illustreren dit:

Een belangrijke hinderpaal situeert zich op het vlak van de interimarbeid. Interimwerk bij de Vlaamse overheid wordt verhinderd door de AP-KB-bepaling dat er slechts twee vormen van tewerkstelling zijn, nl. de statutaire en de contractuele. In specifieke en uitzonderlijke omstandigheden kan interimarbeid een geschikt instrument zijn.

De 5 niveaus binnen het ambtenarenkorps worden verbonden met onderwijsniveaus, wat bruikbaar kan zijn bij de instroom, maar in de loop van de loopbaan steeds sterker op de achtergrond wordt gedrukt ten voordele van persoonlijke ontwikkeling en bekwaamheden. Slechts via overgangsexamens (bij het Vast Wervingssecretariaat) kan een ambtenaar van niveau veranderen. Dit kan in de nabije toekomst een hinderpaal zijn voor nieuwsoortige definities van de interne personeelssterkte (ter vervanging van de klassieke notie 'personeelsformatie') en voor de realisatie van 'loon naar werken'.

5. BEGROTING

De rol van de interne en externe deskundigen

In de ontwikkeling van projecten is er m.b.t. de externen een evolutie merkbaar van 'kopen' naar 'samen ontwikkelen'. Deze evolutie is een resultaat van de gestadige uitbouw van een interne capaciteit van deskundigheid inzake personeelsontwikkeling.

Enerzijds leert de ervaring uit afgelopen jaren dat het zinvol is te beschikken over een beperkte interne opleidingscapaciteit (momenteel beschikt de afdeling Vorming over 2 lesgeefsters informatica). Het is zinvol om ook op andere domeinen (o.m. communicatie) eigen lesgevers aan te trekken. Het samenspel tussen interne en externe deskundigen kan op die manier maximaal renderen.

Anderzijds hebben de interne HRM-verantwoordelijken en vormingsambtenaren in het ministerie via een steeds intenser wordend leerproces en uitwisseling met externe deskundigheid hun eigen know-how uitgebreid zodat zij in staat zijn hun rol van interne consultants en procesbegeleiders waar te maken.

Door de responsabilisering van de lijnmanagers m.b.t. de vorming van hun medewerkers, evolueert de rol van de vormingsambtenaar bovendien van een makelaarsrol naar een meer adviserende rol. Dit betekent ondermeer dat de vormingsambtenaar samen met de lijnmanager opleidingsbehoeften analyseert en de noodzakelijke opleidingsactiviteiten uittekent. Waar de lijnmanager kan beschouwd worden als de eerste-lijnsverantwoordelijke voor vorming, heeft de vormingsambtenaar een rol op de tweede lijn: hij ondersteunt en adviseert de lijnmanager. De taak van de vormingsambtenaren wordt meer complex en verschilt ook naargelang hij/zij een departementale of horizontale functie uitoefent. Hij/zij zal ernaar moeten stre-

ven om vooral mogelijkheden te creëren waarin ambtenaren kunnen leren.

De vormingsambtenaar wordt een *leerbegeleider en coach*. Dit betekent wel dat de professionele eisen gesteld aan de vormingsambtenaren, anders worden ingevuld.

Hetzelfde geldt trouwens meer en meer voor de interne HRM-deskundigen. De lijnmanager wordt steeds meer geresponsabiliseerd voor zijn/haar eigen personeelsaanpak en krijgt hiertoe de nodige instrumenten die door de (interne en/of externe) HRM-capaciteit worden ontwikkeld en aangereikt.

Op artikel 12.09 worden de uitgaven voor HRM-consultancy verzameld. De behoefte aan externe consultancy kan niet los gezien worden van de beschikbare interne capaciteit.

De inzet van externe consultants is telkens een bewuste keuze die gemaakt wordt na overwegingen omtrent de behoefte en criteria waaraan de consultant moet voldoen.

Er zijn diverse redenen die ertoe leiden dat men ervoor kiest een beroep te doen op externe bijdrage :

- onvoldoende know-how of ervaring in de interne capaciteit ;
- meedenken met de interne capaciteit voor complexe problemen of cruciale beslissingen ;
- onvoldoende uitvoeringsmankracht in de interne capaciteit ;
- positie van interne deskundigen(formeel of informeel) ;
- niet beschouwd als kernactiviteiten van de HRM-functie ;
- kwaliteitscontrole.

6. KERNTAKENDISCUSSIE

Laat ons hier opnieuw even verwijzen naar het uitgangspunt voor deze nota. Onder de prioriteit "De kwaliteit van het Vlaamse bestuur" heeft het Regeerakkoord van de Vlaamse regering dd. 14 juni 1995 de volgende aandachtspunten vooropgesteld :

- * een nieuwe politieke cultuur, ondersteund door een efficiënte, doeltreffende en klantvriendelijke overheidsinfrastructuur, toegespitst op kerntaken en flexibel t.o.v. verandering ;
- * een moderne kwaliteitsvolle, efficiënte en effectieve overheidsadministratie, gestoeld op een strategisch en prestatiegericht managementsmodel ;
- * een duidelijke omschrijving van de taken en bevoegdheden van de centrale administratie en de openbare instellingen binnen een in overleg opgesteld kader van afspraken en randvoorwaarden ;
- * een weldoordachte invoering van het subsidiariteitsbeginsel in de besluitvorming, geconcretiseerd in een partnerschap tussen de centrale overheid, de

provincies en de gemeenten met vooraf duidelijk vastgestelde taken en bevoegdheden.

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 veranderinginspanningen beoogt, kan een fundamentele discussie over haar kerntaken niet uit de weg gaan. HRM en organisatie-ontwikkeling kunnen in niet onbelangrijke mate bijdragen tot het stofferen van deze discussie, ondermeer via het aanreiken van technieken en methodologiën om bepaalde fenomenen of tendenzen in kaart te brengen. Zo helpt de methodologie van procesplanning bvb. om op procesniveau een aantal parameters te bepalen om de toegevoegde waarde voor het MVG en het maatschappelijk effect van de verschillende activiteiten inherent aan deze processen grondig in te schatten.

Rekening houdend met deze parameters zal het MVG moeten bepalen welke kerntaken het in eigen beheer wil blijven uitvoeren en welke taken via "outsourcing" uitbesteed worden aan externe partners. Op basis hiervan zullen de personeelsbehoeften aan de huidige inzetbare personeelsbezetting worden getoetst. In deze discussie zal ongetwijfeld de maatschappelijke rol van het MVG in de globale tewerkstelling van de Vlaamse bevolking aan de orde komen. De prioriteit die de Vlaamse regering hecht aan de toepassing van het "**subsidiariteitsprincipe**" in de Vlaamse overheidsadministratie, zal in deze discussie ook tot uiting moeten komen, ondermeer onder de vorm van voorstellen tot verdere **decentralisatie en delegatie** van centrale overheidstaken en bevoegdheden naar de openbare instellingen en lokale besturen (provincie en gemeenten).

Een absolute randvoorwaarde voor dit partnerschap is dat deze instellingen en besturen dezelfde visie en cultuur voordragen als het MVG. Op dit vlak dienen nog grote inspanningen geleverd te worden. De beleids optie tot verdere decentralisering biedt de unieke mogelijkheid voor het MVG om het actieterrein voor een aantal interne veranderingsprocessen aanzienlijk te verruimen.

Om deze kerntakendiscussie goed te onderbouwen, is naast een grondig inzicht in de **huidige en toekomstige processen en activiteiten** ook een nauwkeurige carterings van de **huidige personeelssterkte en toekomstige personeelsbehoeften** noodzakelijk. Deze oefening zal dan ook één van de belangrijke accenten vormen in het HRM-beleid van de komende jaren. Daarnaast zullen uiteraard de reeds geleverde inspanningen voortgezet worden om de motivatie, satisfactie en responsabilisering van het eigen personeel en hierdoor ook hun bijdrage tot de realisatie van de organisatie doelstellingen te vergroten. Om het ambtenarenkorps te dynamiseren voor en beter voor te bereiden op de veranderingen en de grote uitdagingen die hiermee gepaard gaan, zullen een aantal nieuwe initiatieven genomen worden, ondermeer op het vlak van **interne mobiliteit, beloning, werving en selectie** en de **individuele ontwikkeling**.

Het Vlaamse bestuur reikt echter veel verder dan het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Het beeld dat de maatschappij zich vormt van de Vlaamse overheid wordt evenzeer bepaald door andere overheden of instellingen, zoals de Vlaamse Openbare Instellingen (VOI's), de provinciebesturen en gemeentebesturen. Vandaar het belang dat de nieuwe cultuur binnen het MVG ook weerspiegeld wordt in de dagelijkse werking van deze meer lokale overheden en instellingen. Hun impact op de beeldvorming is des te groter, door de kleinere afstand tot de burger.

Naar de VOI's toe werden vanuit het MVG reeds enkele initiatieven genomen met het oog op de overdracht van de nieuwe visie en administratieve cultuur. Zo werden de statuten van deze VOI's uitgewerkt in onderlinge samenwerking, met het personeelsstatuut van het MVG als uitgangspunt. Tot dusver werden in 26 VOI's de personeelsstatuten goedgekeurd. Bij twee instellingen moeten ze nog worden gefinaliseerd.

Wat betreft deze 28 instellingen die de personeelsinnovaties van het Ministerie hebben overgenomen zal de uitdaging erin bestaan, hun statuten te laten mee-evolueren met het VPS, en de uniforme interpretatie ervan en op dezelfde golflengte te houden. Met name de aanpassingen aan het VPS zullen (al dan niet automatisch) moeten worden vertaald naar de statuten van deze instellingen. Ondermeer daartoe werd een permanente overlegstructuur tussen de VOI's en het ministerie opgericht.

Ook op het gebied van organisatie- en personeelsontwikkeling werden deze instellingen tot nog toe teveel aan hun lot overgelaten. Hun grote behoefte aan ondersteuning en begeleiding bij het doorlopen van het veranderingstraject dat hen door het nieuwe statuut wordt voorgelegd, blijkt duidelijk uit de contacten die reeds plaatsvonden rond het thema "evaluatiesysteem" binnen de ruimere context van prestatie management.

In de bestaansreden van de functie Vorming wordt eveneens verwezen naar de ondersteuning aan de Vlaamse Openbare Instellingen. Deze ondersteuning kan naargelang de behoeften sterk gedifferentieerd zijn. Dit betekent dat momenteel ondersteuning wordt aangeboden gaande van het verlenen van advies tot het inschakelen van personeelsleden van de VOI's in concrete opleidingen. In het verleden hebben verschillende VOI's daartoe protocols afgesloten met het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Het is uitdrukkelijk de bedoeling deze ondersteuning verder te zetten en te zoeken naar de meest geschikte mogelijkheden om dit te realiseren.

7. LOGISTIEK

De Vlaamse administratie ambieert een voorbeeldfunctie te vervullen via het invoeren van strategische managementssystemen. Dit impliceert echter niet alleen het optimaal en prestatiegericht inzetten van mensen. Ook het gezonde, rationele beheer van de materiële (zeg maar logistieke) middelen is en blijft cruciaal. De administratie Logistiek stelt

jaarlijks, synchroon met de begrotingsopmaak, een globaal aankoopplan op voor logistieke goederen voor het hele Ministerie. Deze administratie werkt verder aan de uitbouw van geïnformatiseerde systemen voor inventarisatie, voorraadbeheer en betaling van logistieke goederen, systemen die zullen worden gekoppeld aan het geïntegreerd beheerssysteem. Er zal ook systematischer gebruik gemaakt worden van interdepartementale aankoopcontracten.

Om een ten volle verantwoord aankoopbeleid te kunnen voeren zal de wet op de overheidsopdrachten kritisch worden afgetoetst om na te gaan in hoeverre deze wet zou moeten worden aangepast voor logistieke leveringen.

Inzake logistieke dienstverlening (schoonmaak, drankbedeling en restaurant, drukkerij, vervoer) zal de afbakening van taken en kredieten alsook de toewijzing van personeel aan deze vier pakketten verder worden verfijnd en verduidelijkt. Het DAB-dossier inzake schoonmaak zal volledig worden geëvalueerd voor 1 augustus 1998.

De principiële beslissing tot oprichting van een dienst met afzonderlijk beheer (DAB) voor de schoonmaakfunctie werd door de Vlaamse regering genomen op 8 juni 1994. De oprichting zelf is gebeurd in gevolge artikel 48 van het decreet van 21 december 1994 houdende bepalingen tot begeleiding van de begroting 1995.

Bij haar principiële goedkeuring hechtte de Vlaamse regering tevens haar goedkeuring aan het afsluiten van een managementovereenkomst tussen de DAB en een externe manager.

Op die manier houdt het Ministerie haar eigen onderhoudspersoneel doch voor de organisatie van de schoonmaakactiviteiten wordt een beroep gedaan op een gespecialiseerd bedrijf.

Onmiddellijk na de aanstelling van de externe manager werd een studieronde van de gebouwen aangevat waarbij de aanwezige schoonma(a)k(st)ers werden ingelicht over de te verwachten veranderingen en werden geïnterviewd met betrekking tot hun werksituatie en attitude. De werkomgeving werd in kaart gebracht, rekening houdend met vloersoorten, bezettingsgraad, specifieke omstandigheden enz.

Om de nieuwe werkmethode aan te leren wordt een driedaagse basisopleiding "professionele schoonmaaktechnieken" ingericht. Tevens wordt er gezorgd voor een constante begeleiding door inspectrices in de gereorganiseerde gebouwen.

Wat meer in het bijzonder de vervoersproblematiek en het beheer van het wagenpark betreft, zal tegen 1 maart 1998 een grondige kosten-batenanalyse voorhanden zijn voor de verschillende mogelijkheden : eigen beheer, leasing (al dan niet met verzekering), extern beheer, of aankoop met onderhoudscontract.

8. INFORMATICA

De Vlaamse regering zal verder bouwen aan een efficiënte, doeltreffende en klantvriendelijke overheidsinfrastructuur die zich toespitst op haar kerntaken en die in staat is soepel in te spelen op een steeds veranderende omgeving.

Omwille van de veranderingsprocessen van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap worden een aantal duidelijke beleidsstrategieën opgesteld, waardoor het informatiseringsmodel bestuurbaar en beheersbaar blijft en vooral een menselijke dimensie blijft behouden.

Informatica is slechts een strategisch aanwendbaar **middel** om de kerntaken uit te voeren.

Het is dus essentieel dat men nagaat op welke wijze dit op de meest effectieve manier kan gebeuren, nl. in de administratie zelf dan wel via één of andere vorm van outsourcing. Het niveau van de dienstverlening staat hierbij centraal en bijgevolg worden alle mogelijke pistes overwogen tot en met de volledige uitbesteding mét overname van het personeel.

De meeste significante initiatieven op informatica-vlak kunnen als volgt worden beschreven :

1. Het opstellen van een globale beleidsvisie die zich vertaalt in de opbouw van moderne informatie-kanalen, de beschikbaarheid van bedrijfs-relevante gegevens én een meer klantvriendelijke dienstverlening ten aanzien van de burgers en de eindgebruikers.
2. Voor het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap in zijn geheel, en voor elk departement afzonderlijk worden, in het kader van HOOP, meerjaren-informatiestuurplannen opgesteld die de middellange en lange beleidsvisie op het vlak van informatisering vastleggen. Voor de departementen Onderwijs en Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur is dit gebeurd, voor de andere departementen gebeurt dit in de loop van 1995 en 1996.
3. Het bundelen van alle informatica-uitgaven in een jaarlijks informaticaplan dat projectmatig is samengesteld en dat bovendien alle hieraan verbonden kosten en baten overzichtelijk samenvoegt. Dit, evenals de meerjaren-informatiestuurplannen zijn instrumenten die een mogelijke outsourcing mogelijk en zinvol maken.
4. Sedert 1991 is het informatiestuurplan van het departement Onderwijs in uitvoering. Een belangrijke succesfactor voor het welslagen was het nemen van een aantal organisatorische maatregelen. Het concept "werkstation" werd ingevoerd. Dit betekent dat een groep ambtenaren wordt gevormd, verantwoordelijk voor het beheer van het gehele dossier van alle personeelsleden van alle scholen binnen een geografisch gebied. Thans wordt tevens het "electronisch dossier" operationeel. Dit houdt in dat de scholen, via elektronische weg (EDISON), de gegevens rechtstreeks overmaken aan het departement waar deze geautomatiseerd worden ver-

werkt. De voordelen hiervan zijn o.m. : een correcte en snelle betaling, het zeer snel beschikbaar komen van alle mogelijke beleidsinformatie, rationalisatie (zowel in de school als in het departement) van de gegevensstromen omdat een gegeven slechts één maal via één geautomatiseerde weg wordt doorgegeven enz....

5. Het inrichten van informatica-opleidingen waardoor de ambtenaren de hun ter beschikking gesteld technologieën optimaal kunnen gebruiken. Het is hierbij de bedoeling om de gebruikers zelf zo onafhankelijk mogelijk te maken van de IT-afdelingen.
6. Het moderniseren van het eigen telecommunicatienet van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. In zijn huidige vorm wordt het gebruik voor twee toepassingscategorieën nl.: telecontrole en processing enerzijds en toegangen voor datacommunicatie van bestuurlijke aard anderzijds.

De beschikbaarheid van een betrouwbaar datacommunicatienet met grote capaciteit is belangrijk gelet op o.m. :

- de toename van gedeconcentreerde databanken op server-niveau;
- de implementatie van 'client-server'-architectuur;
- de noodzaak van integratie met externe omgevingen zoals Internet, elektronische gegevensuitwisseling...;
- de nieuwe cultuur inzake informatieverstrekking en communicatie binnen de Vlaamse Administratie en tussen overheid en bevolking.

7. M.b.t. GIS-Vlaanderen werden een aantal belangrijke beslissingen genomen (een decretale regeling m.b.t. de personeelssituatie zal volgen) die ervoor moeten zorgen dat Vlaanderen, vanaf nu, deze belangrijke materie op een effectieve en technologisch- en budgettair doordachte manier kan aanwenden. Een **samenwerkingsverband GIS-Vlaanderen** werd in het leven geroepen, in eerste instantie voor het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en voor de Vlaamse instellingen van Openbaar Nut. De lokale- en regionale besturen, de andere overheidsinstellingen (andere gewesten, federaal en internationaal) kunnen als gebruikers hierbij worden betrokken.

In een verdere fase is de mogelijkheid voorzien om de lokale- en regionale besturen (via een decretale regeling), als volwaardige partners, in het samenwerkingsverband op te nemen.

Bij de Vlaamse Landmaatschappij werd een Ondersteunend Centrum geïnstalleerd, dat door de partners van het samenwerkingsverband wordt bestuurd en dat door een zeer uitgebreid adviesorgaan wordt begeleid. In dit adviesorgaan van de universitaire- en wetenschappelijke wereld, de andere overheidsinstellingen en de privé instanties.

Op deze manier moet Vlaanderen erin slagen om zeer snel een behoorlijk, efficiënt en coherent GIS-Vlaanderen uit te bouwen waarbij een

maximale autonomie van de partners wordt gegarandeerd.

BIJLAGE 1

Lijst van belangrijke data / stappen in het veranderingsproces

17.06.1992 Formulering krachtlijnen van het Statuut
27.05.1993 Beslissing van de regering om te starten met H.O.O.P.
24.11.1993 Goedkeuring van het Vlaams personeelsstatuut
mei 1994 Assessment middenkader (A2)
20.07.1994 Principiële goedkeuring van het organisatieplan
02.01.1995 Aanstelling afdelingshoofden
01.03.1995 start PLOEG : planning
01.01.1996 Evaluatie

BIJLAGE 2**Lijst van relevante afkortingen****Verklaring van termen**

1. In 1994 werd het **PLOEG** concept uitgebouwd rond het nieuwe evaluatiesysteem. De ambtenaren participeren actief aan dit gebeuren.

Het geheel is een jaarlijks terugkerende cyclus van 4 fasen :

Planning:

Maken van afspraken, formuleren van doelstellingen

Begeleiding:

Leidning geven/krijgen, zelf opvolgen van prestaties, Ondersteuning krijgen in het behalen van resultaten

Evaluatie:

Evalueren van de resultaten

Waardering:

Gewaardeerd worden, formeel en informeel

2. H.O.O.P.

Homogene Organisatie- en Ontwikkelingsplannen

3. AP-KB

Algemene **P**rinicipes **K**oninklijk **B**esluit

4. VPS

Vlaams **P**ersoneelsstatuut

5. Bottom-up appreciatie

Het personeelslid evalueert zijn/haar hiërarchische overste

6. 360-graden feedback

Feedback van overste, ondergeschikten en collega's

7. Deregulering

Afbouwen van bureaucratische procedures. M.b.t. personeelsbeheer houdt dit tevens in dat het aantal graadbenamingen, rangen en salarisschalen wordt teruggedrongen

8. Afplatting hiërarchie

In het nieuwe ministerie tellen we 133 afdelingen i.p.v. +/- 400 besturen en diensten. De administratie wordt doorzichtiger.
