

V L A A M S P A R L E M E N T



Zitting 1998-1999

15 oktober 1998

BELEIDSBRIEF

Ambtenarenzaken

Beleidsprioriteiten 1998-1999

ingediend door de heer Eddy Baldewijns,
Vlaams minister van Onderwijs en Ambtenarenzaken

INHOUDSTAFEL

Voorwoord	3
Inleiding	4
1. Prestatiemanagement (PLOEG)	5
2. Bottom Up Appreciatie (BUA)	6
3. Leersabbat	7
4. Potentieelinschattingen	8
5. Procesverbeteringsprojecten	9
6. Personeelsplannen	9
7. Expertentfuncties	10
8. Beloningsbeleid	11
9. Telewerk	12
10. Vlaams Selectiecentrum voor Overheidspersoneel	12
11. Een vormingsbeleid met drie invalshoeken	13
12. Diverse ontwikkelingsmethodieken	15
13. Dienst Emancipatiezaken	16
14. Het Vlaams personeelsstatuut	18
15. Mobiliteit	19
16. Gezondheidsbeleid	19
17. Informatica	20
18. GIS-Vlaanderen	25

VOORWOORD

Sinds het begin van de legislatuur werden een aantal veranderingsprocessen opgestart die een duidelijke ommekeer in de cultuur van het ministerie hebben teweeggebracht. Resultaatgerichtheid, openheid en klantgerichtheid zijn hierbij kenmerkend. Dit proces mag niet stopgezet worden: een organisatie die zichzelf niet continu ontwikkelt zal nooit soepel en snel kunnen inspelen op veranderende maatschappelijke noden.

Het beleid dat m.b.t. ambtenarenzaken werd gevoerd, boogde voornamelijk op de visie van Luc Van den Bossche die tot voor kort Vlaams Minister van Ambtenarenzaken was. Ik zal dit beleid in grote lijnen verderzetten, zij het met hier en daar andere en eigen accenten.

INLEIDING

In 1999 zullen vooral de invoering van de procesverbeteringsprojecten, de daaraan gekoppelde personeelsplannen en de wijziging in de verantwoordelijkheid omtrent het IT-beheer een impuls geven aan een efficiënter bedrijfsbeheer.

In het voorbije jaar werd er een "state of the art" opgemaakt als basis voor de toekomstige krachtlijnen. Tijdens een seminarie met de Secretarissen- en Directeuren-generaal gaf de toenmalige minister van ambtenarenzaken, Luc Van den Bossche, opdracht om de volgende dertien thema's verder te bestuderen :

1. de nieuwe rol van beleidsvoorbereiding,
2. de matrixorganisatie,
3. interne communicatie over de veranderingsprocessen,
4. de rol van de permanente interdepartementale werkgroepen,
5. het Vlaams Personeelsstatuut,
6. de rol van andere graden,
7. de expertenloopbaan,
8. procesimplementatieprojecten en personeelsplannen,
9. kosten en kostenstructuur,
10. integrale kwaliteitszorg,
11. interne financiële controle,
12. externe operationele en managementsaudit en tenslotte
13. leersabbat.

De werkgroepen die met de analyse van deze thema's belast werden waren samengesteld uit SG's, DG's, afdelingshoofden en andere ambtenaren van niveau A. Op die manier probeerde men het draagvlak en het eigenaarschap van de veranderingsprocessen reeds in belangrijke mate te verruimen. Bovendien werd er beslist om al de afdelingshoofden voortaan bij belangrijke beslissingen i.v.m. personeelsontwikkeling te betrekken.

Bijgevolg werden er dit jaar reeds een aantal studiedagen georganiseerd waarop gans de groep leidinggevenden de kans kreeg om een aantal thema's verder uit te praten.

In het komende jaar zal dit proces worden voortgezet. Op die manier zullen de veranderingsprocessen niet meer uitsluitend van bovenuit worden gestuurd maar zal men ook rekening kunnen houden met de mening van het middenmanagement.

In deze beleidsbrief ga ik verder in op een aantal belangrijke aspecten van het veranderingsproces en stel ik specifieke acties voor 1999 voor.

1 PRESTATIEMANAGEMENT (PLOEG)

Succes door betrokkenheid

De introductie van PLOEG confronteerde al de personeelsleden van het ministerie met moderne managementprincipes. De resultaten mogen gezien worden. PLOEG wordt ernstig toegepast en heeft haar vaste plaats verworven; de ambtenaren weten wat van hen verwacht wordt; de resultaatgerichtheid is toegenomen; de 'lat' van de verwachte prestaties wordt duidelijk hoger gelegd dan vroeger, de signalen die aan uitzonderlijk goede en extreem slechte presteerders worden gegeven maken iedereen alerter. Er is een duidelijke breuk met het verleden.

Inspanning moet volgehouden worden

De jaarlijkse PLOEG-cyclus blijft in de toekomst nodig. Het concept heeft haar waarde bewezen. Uiteraard kan de toepassing door de leidinggevendenden nog verbeterd worden. Bovendien zijn er een aantal maatregelen mogelijk om de formele afhandeling van het ganse gebeuren (de opvolging, de formulieren, verslagen, etc..) lichter te maken. In 1999 zullen de inspanningen om PLOEG te verbeteren dus volgehouden worden en zullen we de volgende accenten leggen:

Extra aandacht voor de waardering.

De introductie van functioneringstoelages in 1998 was een nieuw signaal van waardering voor uitzonderlijke presteerders. Het systeem van loopbaanvertraging blijft onverkort bestaan.

Evolutie in het vormingsaanbod.

Het PLOEG-begeuren heeft het 'comfort' niet verhoogd, zeker niet voor de leidinggevendenden. Het is niet altijd even evident maar wellicht wel aangewezen om medewerkers te confronteren met hun zwakke punten. Bovendien is de drempel om behoorlijk te delegeren vaak erg hoog en is het moeilijk medewerkers effectief verantwoordelijkheid te laten dragen voor de hun toevertrouwde opdrachten. Coachend optreden is niet gemakkelijk. De leidinggevendenden van het ministerie zullen zich in al deze aspecten nog verder moeten ontwikkelen. De afdeling Vorming zal bijgevolg niet enkel een basisopleiding PLOEG blijven aanbieden voor de nieuwe leidinggevendenden maar ook opfrissingsmodules over coaching en andere deelaspecten van PLOEG ontwikkelen.

Vraaggestuurde ondersteuning.

Leidinggevendenden zien niet altijd de toegevoegde waarde in van PLOEG bij de realisatie van hun doelstellingen en voor de oplossing van hun knelpunten. Soms kunnen of durven ze het instrument niet aanpassen aan hun specifieke situatie. PLOEG wordt dan gedegradeerd tot iets wat men erbij doet, louter omdat het voorgeschreven is. Om hierop in te spelen zal in 1999 relatief minder aandacht besteed worden aan de aansturing van PLOEG dan aan de vraagsturing. De

leidinggevers zullen via een communicatiecampagne aangemoedigd worden om ondersteuning te vragen voor hun reële problemen en uitdagingen en aldus de mogelijkheid krijgen om PLOEG in de mate van het mogelijke aan te passen aan de noden van de eigen situatie. De opdrachtgevers HRM en Vorming zullen zich prominenter dan voorheen aanbieden om, eventueel in samenwerking met externe consultants, ondersteuningsprojecten op te zetten. De reeds vroeger ingevoerde "opleidingen naar maat" hebben ook reeds op het vlak van teamwerk en leiderschap hun waarde bewezen en zullen ook nu ongetwijfeld als een interessante formule worden aangegrepen.

Vereenvoudiging en ondersteuning van de formele afhandeling.

De onvermijdelijke formalisering van PLOEG (de diverse formulieren, documenten en procedurestappen) brengt voor leidinggevers vaak een extra belastende rompslomp met zich mee. Deze "rompslomp" zou door informaticaondersteuning sterk zou kunnen gereduceerd worden, zonder dat de evaluatie zelf geautomatiseerd wordt. Vandaar dat de ontwikkeling van een PLOEG - ondersteuningstool werd aangevat. In 1999 laten we dit proefdraaien, zodat we nadien kunnen veralgemenen. Deze tool zal ook kunnen aangewend worden voor acties inzake kwaliteitsbewaking.

Extern meldpunt nog beter bekend maken.

Bij dit extern meldpunt kunnen personeelsleden terecht die zich het slachtoffer voelen van een niet correcte behandeling bij de functioneringsevaluatie. In het eerste werkingsjaar (evaluatie begin 1998) bleek dat er slechts een heel beperkt aantal ernstige problemen gesignaleerd werden. Deze problemen werden vervolgens intern grondig aangepakt. Het bestaan zelf van het extern meldpunt is echter belangrijk als signaal: de evaluatie moet correct gebeuren. In 1999 zullen er nog een aantal bekendmakingscampagnes rond het extern meldpunt worden opgezet.

2. BOTTOM UP APPRECIATIE (BUA)

Feedback als essentieel onderdeel van een open communicatiecultuur

Een organisatie kan pas optimaal functioneren als ze zorgt voor communicatie tot op het laagste niveau en de moeilijkst bereikbare buitendienst. De permanente dialoog tussen chef en medewerker over elkaars functioneren neemt hier een speciale plaats in. Dit is uiteraard niet zo vanzelfsprekend. Een chef heeft vaak moeite om negatieve boodschappen te formuleren ten aanzien van haar/zijn medewerkers (bvb. in het kader van een evaluatiegesprek). Feedback door de medewerkers ligt nog veel gevoeliger: veel medewerkers durven hun mening niet te uiten en chefs aanvaarden niet gemakkelijk dat medewerkers zich uitspreken over hun manier van leidinggeven. Nochtans is die feedback voor een chef onontbeerlijk.

Via een opiniepeiling werd zowel bij medewerkers als bij leidinggevers een duidelijke behoefte vastgesteld aan een instrument ter ondersteuning van een

dergelijk feedbackproces. Na een proefproject werd beslist om in 1998 aan alle leidinggevendenden van het ministerie een feedbackinstrument aan te bieden, onder de vorm van een individuele rapportering over de perceptie van de medewerkers (op basis van een vragenlijst). Eind september ontvingen de leidinggevendenden dit rapport.

Feedback als aanzet voor een individueel ontwikkelingsplan

Het BUA-rapport bevat ongetwijfeld belangrijke informatie om de leidinggevende te helpen bij het verder ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden. Via workshops voor alle niveaus en individuele coaching voor midden- en hoger management worden zij hierbij ondersteund, zowel door de interne Vormings- en HRM-opdrachthouders als door externe trainers en coaches. De BUA-resultaten zullen in 1999 een belangrijke input vormen voor de opbouw van het vormingsaanbod.

Verdere verdieping in 1999

Op basis van een evaluatie van de eerste feedback-ronde, zal in 1999 verder gewerkt worden aan een kwalitatieve uitdieping van het BUA-instrument en proces, ondermeer door:

- * de inhoudelijke accenten in de bevraging aan te passen en een geleidelijke overgang naar een volwaardige 360'-feedback te initiëren (medewerkers, chef, collega's, interne en/of externe klanten)
- * BUA als managementinstrument te verankeren (o.a. door de opbouw interne know-how en ondersteuning)
- * de opgedane kennis en ervaring naar andere Vlaamse overheden (VOI's, provincies, gemeenten, OCMW's, . . .) over te dragen.

3. LEERSABBAT

Om dynamisch en performant te blijven heeft een organisatie vanzelfsprekend behoefte aan de inbreng van nieuwe kennis-, vaardigheids- en cultuurelementen. Klassieke opleidingen, externe seminars enz. voldoen gedeeltelijk aan deze nood. Indien men daarbij gedurende een korte of iets langere periode volledig afstand kan nemen van de eigen organisatie en in een andere omgeving gaat werken krijgt men de kans om volledig nieuwe ervaringen op te doen. Daarom krijgen een aantal personeelsleden van alle niveaus vanaf dit najaar de gelegenheid een leersabbat door te maken. Dit betekent dat ze gedurende een bepaalde periode effectief zullen werken in een privé-bedrijf of in een andere overheidsorganisatie zowel in het binnen- als buitenland.

Gedurende deze leersabbat doen deze personen ervaring en kennis op. Het ministerie kan op die manier relatief snel noodzakelijke competenties en geactualiseerde kennis in huis brengen. Voor de betrokken personeelsleden zelf kan de leersabbat tevens een aanzet zijn om hun loopbaan een andere wending te geven of hun expertise te verdiepen.

4. POTENTIEELINSCHATTINGEN

Vroeger vooral een selectie-instrument

In 1994 werd met het oog op de aanwijzing van afdelingshoofden voor het eerst bijzondere aandacht besteed aan een objectieve en zorgvuldige "potentieelinschatting". Een belangrijke optie die toen werd genomen was de dubbele invalshoek voor deze potentieelinschatting : een interne beoordeling door de leidinggevendenden (vooral op basis van het functioneren in het verleden) en een inschatting door externe professionals. Dit principe wordt nog steeds gehanteerd. Deze potentieelinschatting werd uiteraard geleidelijk verder geprofessionaliseerd. Het toepassingsgebied werd verruimd tot functies op verschillende hiërarchische niveaus. Er werden nieuwe selectieprocedures uitgetekend, met bijzondere aandacht voor een aangepaste communicatie en begeleiding van kandidaten. Tegelijkertijd werden de selectieprofielen verder verfijnd, zowel de generieke leidinggevende als de functiespecifieke dimensie. Door het aangeboden natraject werd een brug geslagen tussen selectie en ontwikkeling. Veranderingen in het selectiebeleid roepen weerstanden op. Om de noodzakelijke cultuurverandering te realiseren, werd een zo breed mogelijk draagvlak uitgebouwd. Om negatieve externe beïnvloeding van dit cultuurveranderingsproces te voorkomen, moet dit draagvlak ook verruimd worden tot buiten het ministerie. Ik denk hier in de eerste plaats aan de afstemming van de principes en waarden die de basis vormen van de rechtspraak door de Raad van State in geschillen m.b.t. een selectie of een aanwijzing.

Potentieelinschatting in het kader van competentie management

Bij de voorbije processen van aanwijzing van afdelingshoofden werd meer aandacht besteed aan de organisatie van een natraject voor de betrokken kandidaten. Zij werden uitdrukkelijk uitgenodigd om hun rapport over de potentieelinschatting te bespreken met hun chef, de interne Vormings- of HRM-deskundigen of een externe consultant. Dit bood hen de gelegenheid om een plan op te stellen voor de ontwikkeling van hun persoonlijke competenties.

Verdere professionalisering van het selectieproces

De komende jaren zal gewerkt worden aan de verdere professionalisering van het intern selectiebeleid in het algemeen en de potentieelinschattingen in het bijzonder. Hierbij zal vooral gezocht worden naar een nog beter evenwicht tussen :

- * de fundamentele selectieprincipes (objectiviteit, billijkheid en professionaliteit) en de efficiëntie en effectiviteit van het proces;
- * de selectieprincipes en het juridisch denkkader (Raad van State);
- * de kwaliteit van de interne versus de externe potentieelinschatting;
- * feedback als onderdeel van een open communicatiecultuur.

5. PROCESVERBETERINGSPROJECTEN

Inspanningen moeten opgedreven worden

In vele dienstverlenende processen van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap is er nog ruimte voor verhoging van de effectiviteit, de efficiëntie of de klantvriendelijkheid. De voorbije jaren werden reeds een aantal belangrijke processen onder de loupe genomen. Het tempo moet nochtans drastisch opgevoerd worden om gelijke tred te kunnen houden met de steeds hogere verwachtingen van de diverse klantengroepen.

Een samenwerking van internen en externen

Op dit ogenblik wordt op de markt een externe partner gezocht waarmee vanaf het najaar en doorlopend in 1999 en de volgende jaren een aantal kritische processen zullen bestudeerd en geoptimaliseerd worden. Opdat de know-how hieromtrent stevig zou verankerd worden binnen het ministerie, worden tevens 4 contractuele kaderleden aangeworven die met de externe partner zullen samenwerken.

6. PERSONEELSPANNEN

Personeelsbehoeften afstemmen op de gewijzigde processen

Met dezelfde equipe van internen en externe partners zal ook de personeelsplanning op een systematische manier aangepakt worden. De laatste jaren is er veel voorbereidend werk gebeurd. Dit jaar nog hebben alle departementen een 'foto' gemaakt van de bestaande toestand. We weten nu hoeveel VTE (voltijds equivalenten) ingezet worden voor een bepaalde job. Naarmate de processen zullen hertekend worden moeten ook de personeelsbehoeften, zowel kwalitatief als kwantitatief, herzien worden.

Basis voor aanwervingen en interne verschuivingen

De aldus geobjectiveerde personeelsbehoeften zullen dan de basis vormen voor het aanwervings- en mobiliteitsbeleid. De interne mobiliteit, of interne arbeidsmarkt is de voorbije jaren slechts moeizaam van de grond gekomen precies omdat er te weinig objectieve gegevens zijn over de personeelsbehoeften. Ook zijn niet alle personeelsleden happig om van plaats en functie te veranderen. Naarmate de nieuwe personeelsplannen gestalte krijgen zal ongetwijfeld blijken dat er migraties nodig zijn. Daarom zal in 1999 een 'mobiliteitsdatabank' opgezet worden.

7. EXPERTENFUNCTIES

Waardering van expertise is aan de orde

Ten einde een motiverend en positief HRM beleid te voeren, moeten er binnen het Ministerie duidelijke loopbaantrajecten ontwikkeld worden voor de diverse specifieke en meer algemene functiegroepen.

Met "loopbaantraject" bedoelen wij niet een vooraf uitgestippeld, vastliggend traject dat geen ruimte laat voor wijzigingen/aanpassingen, maar veeleer een 'net' met alternatieve/wisselende sporen waar personeelsleden zich in functie van de organisatiebehoeften en hun competenties en ambities kunnen op begeven.

De voorbije jaren is heel wat aandacht besteed aan het herdenken van de managementfuncties. Denken wij maar aan het design van de nieuwe functie van afdelingshoofd, en de competentieprofilering van de hoogste topfuncties. Nu moet er ook werk gemaakt worden van een revalorisatie van inhoudelijke expertise.

Om de taken van de Vlaamse overheid te kunnen realiseren is er op bepaalde domeinen behoefte aan functies die een hoge mate van expertise vereisen. Dit is steeds meer het geval naarmate van de overheid verwacht wordt dat ze zich vernieuwend gedraagt. Relevante competentie (expertise) moet dus alleszins erkend en gewaardeerd worden.

Eerste expertenmandaten in 1999

Zowel vanuit de invalshoek van de organisatie als vanuit de invalshoek van het individu is er nood aan het uitbouwen van expertenfuncties. In 1999 zal alvast een aanzet hiertoe gegeven worden met de volgende krachtlijnen:

- * op elk niveau (A,B,C,D/E) kunnen er expertenfuncties zijn;
- * het gaat om niet-leidinggevende functies met een relatief permanent karakter;
- * de expertenfuncties vereisen een gerijpte professionele kennis op een breed werkterrein of een gespecialiseerd vakgebied;
- * expertenfuncties worden begeven bij verlengbare mandaten ;.
- * de verloning wordt bepaald op een professioneel onderbouwde manier, de inschaling is gebaseerd op een vorm van functie-weging.;
- * de recrutering zal op een professionele manier gebeuren, zo mogelijk intern, zo nodig extern, o.a. op basis van potentieelinschattingen.

8. BELONINGSBELEID

Op termijn grondig te herdenken

De verloningspraktijk in het MVG heeft de laatste jaren een aantal belangrijke aanpassingen gekend. Denken wij hierbij aan :

- functionele loopbaan : versnellen, functioneringstoelage en vertragen
- mogelijkheid van managementstoelage
- de nieuwe weddeschalen voor afdelingshoofden.

Het systeem op zich is echter ten gronde ongewijzigd gebleven : de barema's zijn vast bepaald, de anciënniteit blijft een belangrijke rol spelen, beslissingen tot aanpassingen en wijzigingen worden veeleer ad hoc genomen. Er is nood aan een systeem waarmee veel flexibeler kan ingespeeld worden op interne en externe factoren.

De wijze waarop medewerkers worden verloond is geen geïsoleerd aandachtspunt. Integendeel, de verloning van medewerkers dient gekoppeld te worden aan de strategie van de organisatie en aan de toegevoegde waarde die medewerkers op grond van hun competenties de organisatie te bieden hebben. Het beloningsbeleid moet ook ondersteunend zijn voor de "life time employability ": coaching, investeren in medewerkers, het verhogen van de inzetbaarheid, enz.. moeten erin aangemoedigd worden. De interne billijkheid moet hierbij herbekeken worden in het licht van al deze factoren. Terzelfdertijd moet ook de externe marktcompetitiviteit nauwgezet bewaakt worden..

Voorzichtige opstart van functieweging

Uit de tot nu gehouden discussies is een breed draagvlak ontstaan over één van de hoekstenen van het verloningsbeleid, met name *functiewaardering*.

Functiewaardering verschaft de basis voor een goed beleid, omdat het de verschillende bijdragen van functies aan de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen zichtbaar en begrijpbaar maakt. Toepassing van een waarderingsmethode, aangepast aan de eigenheid en de taal van het MVG, geeft een betrouwbare onderbouwing van beloningsverhoudingen en daarmee de mogelijkheid tot inzicht in en beheersing van de loonkosten.

In 1999 zal een eerste aanzet gegeven worden aan het opzetten, het toepassen en het evalueren van een functiewaarderingstechniek waarmee alle topfuncties en expertisefuncties binnen het MVG zullen gewogen (gewaardeerd/ geëvalueerd) worden o.b.v. relevante beoordelingscriteria en zullen ingedeeld worden binnen een aanvaarde classificatie. Omdat een breed draagvlak en een procesmatige aanpak voor deze problematiek een kritische succesfactor is, vergt dit een uiterst doordachte en voorzichtige aanpak.

9. TELEWERK

Vooraf een kwestie van management en organisatiecultuur

De informatie- en communicatietechnologie maakt allerlei vormen van telewerk mogelijk. Telewerk is nochtans veel meer een managementproblematiek dan een technologische kwestie. Het management moet exclusief sturen op resultaten, de meetbaarheid is heel belangrijk. Ook moet er een heel goede communicatie zijn tussen medewerkers en leidinggevenden, de teams mogen niet verzwakt worden. Een grondige voorbereiding en opvolging is nodig, en dat is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende van de entiteit die met telewerk wil beginnen.

Grondige voorbereiding en begeleiding bij de opstart van telewerk-initiatieven.

De organisatiecultuur van het ministerie wordt - globaal gezien - stilaan rijp voor de invoering van telewerk. In 1998 had een succesvol pilootproject plaats binnen ALOMA (de Administratie Logistiek Management). Een ondersteuningsnetwerk wordt klaargestoomd om nieuwe initiatieven door leidinggevenden te faciliteren en te begeleiden. In 1999 zullen de leidinggevenden verder gestimuleerd worden om initiatieven terzake te nemen, en zal het ondersteuningsnetwerk verder uitgebouwd worden. De interesse in het ministerie is groot, zodat kan verwacht worden dat een significant aantal nieuwe initiatieven succesvol zal kunnen opgestart worden. In afwachting hiervan moeten er wel nog een aantal juridische vragen worden uitgeklaard.

Specifieke vorming is noodzakelijk

Telewerk stelt nieuwe eisen aan medewerkers en aan leidinggevenden:

- * Medewerkers moeten zelfstandig hun tijd structureren in functie van de verwachte resultaten; ze moeten ondermeer een duidelijk onderscheid leren maken tussen werktijd en vrije tijd.
- * Leidinggevenden moeten hun medewerkers sturen en evalueren op basis van resultaten.

Al de betrokkenen zullen bijgevolg voldoende vorming in die zin moeten krijgen.

10. VLAAMS SELECTIECENTRUM VOOR OVERHEIDSPERSONEEL

Nu de Vlaamse regering haar definitieve goedkeuring gehecht heeft aan het ontwerpdecreet m.b.t. de oprichting van een Vlaams Selectiecentrum voor Overheidspersoneel, en onder voorbehoud van goedkeuring van dit ontwerpdecreet door het Vlaams Parlement, kan overgegaan worden tot de eigenlijke opstart van dit nieuwe initiatief.

Een extern bureau kreeg de opdracht om een gefaseerd bedrijfsplan op stellen. Gezien het selectiecentrum onder de vorm van een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid zal worden opgericht, worden gelijktijdig potentiële

vennoten gezocht. Zodra het bedrijfsplan klaar is en de oprichtende vennoten bekend zijn, kan overgegaan worden tot de selectie van de persoon die de leiding van dit centrum op zich zal nemen.

Het Vlaams Selectiecentrum voor Overheidspersoneel zal vanaf 1999 instaan voor de selectie en werving van het contractuele personeel van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. De Vlaamse openbare instellingen en de lokale besturen kunnen een beroep op het Selectiecentrum voor de werving van al hun personeel. Bovendien zullen er een aantal verwante diensten aangeboden worden zoals consultancy inzake assessment, potentieelinschattingen, mobiliteit, outplacement, organisatie van toelatingsproeven, enz. ...

Het selectiecentrum zal hierbij in eerste instantie faciliterend optreden. Het is hierbij heel belangrijk dat de personeelsleden van het selectiecentrum voldoende zicht hebben op de specifieke werkomstandigheden bij een overheid.

11 EEN VORMINGSBELEID MET DRIE INVALSHOEKEN

De diverse ontwikkelingsactiviteiten waaraan wij behoefte hebben situeren zich op een drietal niveaus : het strategisch niveau, het organisatieniveau en het ontwikkelen van de competenties op het individueel niveau.

Ondersteuning van de veranderingsprocessen op het strategisch niveau

Een lerende organisatie, waar personeelsleden bereid zijn processen in vraag te stellen en nieuwe paden in te slaan is een must voor een eigentijds bedrijf of administratie.

Het vormingsbeleid speelt hierop in door doorheen alle ontwikkelingsactiviteiten expliciet ruimte op te eisen voor een procesmatige aanpak, zodat er voortdurend rekening wordt gehouden met het leervermogen van de organisatie.

Seminarwerking, zowel departementaal als interdepartementaal, blijkt hiertoe een aangewezen instrument, zodat ook in 1999 volgens deze formule gewerkt zal worden.

Ondersteuning van veranderingsprocessen op organisatieniveau

Op dit niveau staat het vormingsbeleid in voor de concrete ondersteuning van de implementatie van de personeelsbeheersinstrumenten. Om bovenvermelde projecten succesvol in te kunnen voeren, moet men ondermeer beschikken over de gepaste kennis, vaardigheden en attitudes. Het vormingsbeleid zal dan ook op basis van een analyse van de huidige en de gewenste competenties een aangepast pakket ontwikkelen (bv. In het kader van Ploeg, telewerk ...)

Naast deze organisatiebrede veranderingen, zijn ook afdelingshoofden verantwoordelijk voor de begeleiding van projecten. Ter ondersteuning hiervan kan de lijnmanager een beroep doen op maatopleidingen, waarbij de vormingsverantwoordelijke in samenwerking met het afdelingshoofd en een trainer

een maatprogramma opbouwt. Deze vraaggestuurde werking van het vormingsbeleid kent een groot succes en zal dus ook verdergezet worden. Vooral informaticathema's maar ook teambuilding en interne communicatie komen aan bod. Uiteraard vraagt deze opleidingsvorm een intensere begeleiding van zowel de trainer als van het afdelingshoofd. De resultaten van de opleidingen zijn echter duidelijk beter.

Ondersteuning van veranderingsprocessen door middel van het ontwikkelen van individuele competenties

**** Een uitdaging voor de organisatie en voor de individuen***

De personeelsplannen zullen nieuwe behoeften aan heroriëntatie en herscholing blootleggen. De organisatie zal voor de uitdaging staan om personeelsleden in overbodig geworden functies nieuwe perspectieven aan te bieden. Van de personeelsleden zelf mag verwacht worden dat zij gemotiveerd zijn om zich aan de nieuwe noden van de organisatie aan te passen.

**** Loopbaanadvies als persoonlijke ondersteuning***

Om dit te ondersteunen zal ik in het kader van het vormingsbeleid een nieuw initiatief nemen. In 1999 zullen personeelsleden zich kunnen richten tot een specifiek aanspreekpunt voor informatie en advies over hun professionele sterkten en zwakten, hun ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden. Ervaringen in binnen- en buitenland leren dat dergelijke voorzieningen bijdragen tot een hernieuwde motivatie en bovendien de begrijpelijke weerstand tegen noodzakelijke personeelsherschikkingen opvangen. Ook voor personeelsleden met symptomen van burnout door bijzonder stressvolle functies kan een dergelijke aanspreekpunt een nieuw perspectief openen.

**** Voortzetting van bestaande initiatieven***

Indien we loopbaanadvies verlenen kunnen enkele bestaande HRM- en vormingsinitiatieven eveneens in een nieuw kader worden geplaatst :

* Sinds dit jaar worden ambtenaren van niveau A die drie jaar in dienst zijn systematisch uitgenodigd voor een cursus loopbaanoriëntering.

* Aansluitend bij de laatste overgangsexamens naar niveau A zijn al de kandidaten uitgenodigd voor een individueel feedbackgesprek over hun resultaten. Het overgangsexamen zal echter aangepast worden en meer ruimte laten voor de inschatting van iemands mogelijkheden en bijbehorend advies i.v.m. de verdere loopbaanplanning.

12. DIVERSE ONTWIKKELINGSMETHODIEKEN

Gedurende de voorbije jaren zijn ernstige inspanningen geleverd om het vormingsaanbod voor alle personeelsleden voortdurend inhoudelijk te actualiseren en te laten aansluiten bij de behoeften van de organisatie en van de individuen.

Begeleide zelfstudie

Op het vlak van bureautica zijn er gunstige ervaringen met opleidingen waarbij de cursisten volledig op eigen tempo een specifiek programma doorlopen, aangepast aan de individuele behoeften. Zij doen dit in een gemeenschappelijk leslokaal waar permanent een lesgever aanwezig is die de verschillende cursisten individueel begeleidt en op hun vragen kan antwoorden.

Opleidingen op maat

Het open vormingsaanbod wordt sinds geruime tijd meer en meer aangevuld door opleidingen in teamverband, ontwikkeld en aangepast op vraag van een leidinggevende, waarbij volledig kan worden ingespeeld op concrete noden en verwachtingen. Deze vraaggestuurde manier van werken zal ongetwijfeld aan belang winnen; zij veronderstelt een sterke betrokkenheid van de lijnmanager en een hoge professionaliteit van de opdrachthouder vorming; deze laatste moet de vraag van het management helpen vertalen in een correct oplossingsaanbod.

Individuele coaching

Afdelingshoofden, directeuren-generaal en secretarissen-generaal die op basis van een potentieelinschatting en/of op basis van de Bottom-up Appraisal zich verder willen ontwikkelen zullen verder gebruik kunnen maken van individuele begeleiding.

Multimediaal leren

In 1999 zal ook gestart worden met het aanbieden van opleidingen via Intranet. Naast het aanbod van het Open Leercentrum zal dit vormingsaanbod just-in-time kunnen inspelen op concrete vormingsbehoeften.

Het Open Klassikaal aanbod

Uiteraard zal het vernieuwd open aanbod met specifieke aandacht voor effectevaluatie en gender georganiseerd worden. In dit aanbod zijn een vijftientigtal opleidingen in bureautica en een twintigtal managements- en communicatieopleidingen opgenomen. Nadien worden nog een vijftal vaktechnische opleidingen ontwikkeld.

13. DIENST EMANCIPATIEZAKEN

Aanzetten voor een toekomstgericht emancipatiebeleid

De opdrachthoudster voor emancipatiezaken heeft haar beleid geschraagd op het opsporen en voorkomen van genderinvloeden in het personeelsbeleid. Om gelijke kansen tussen mannen en vrouwen te bevorderen is het noodzakelijk dat het positieve actiebeleid structureel gerealiseerd wordt. In 1997 werd de aanzet gegeven om de werking van de dienst emancipatiezaken meer te integreren in het algemeen personeelsbeleid. Er wordt gestreefd naar een intense samenwerking met HRM, vorming en personeelszaken.

Introductie van het genderperspectief.

Bij gender gaat het niet om de biologische verschillen tussen mannen en vrouwen. Het gaat over wat we aanzien als mannelijke en vrouwelijke eigenschappen (de invulling is afhankelijk van tijd, plaats en cultuur). Mannen en vrouwen worden geassocieerd met bepaalde karaktereigenschappen en met bepaalde taken. Hoewel de ideeën over mannen-en vrouwentaken niet altijd expliciet worden verwoord beïnvloedt onze opvatting hieromtrent wel ons denken en handelen.

Vorig jaar organiseerde de dienst emancipatiezaken voor de leden van de PIW's (HRM, vorming en personeelszaken) een studiedag waarin het genderperspectief voor de eerste keer werd voorgesteld.

Er werd een wetenschappelijk onderzoeksprogramma opgestart met de bedoeling om ondersteuning te bieden aan de implementatie van de genderinvalshoek in de hele beleidscyclus van personeelsontwikkeling, met name beleidsontwikkeling, beleidsuitvoering en beleidsevaluatie.

Naar een geïntegreerde werking.

Een goede samenwerking met de PIW's vorming, HRM en personeel is cruciaal om het emancipatiebeleid te integreren in het algemene personeelsbeleid.

Met de PIW HRM werd het assessment intensief gevolgd. Het dubbel assessment voor afdelingshoofden toonde aan dat de criteria die voor leidinggevend worden gehanteerd in de beoordeling van mannen en vrouwen niet genderneutraal zijn. Ook met betrekking tot de nieuwe werkvormen (telewerk, flexibele arbeidsvormen) is een nauwe samenwerking tussen de dienst Emancipatiezaken en de afdeling HRM belangrijk. De dienst emancipatiezaken participeert in de werkgroep telethuiswerk. In het kader van de genderneutraliteit is het immers erg belangrijk dat telethuiswerkers dezelfde kansen krijgen inzake vormingscursussen, bevorderingen, sociaal contact, edm als hun kantoorcollega's.

De dienst emancipatiezaken organiseert een eigen vormingsaanbod. Het aanbod van emancipatiecursussen werd vanaf 1998 opgenomen in het algemene vormingsaanbod van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. De Dienst Emancipatiezaken organiseerde in samenwerking met de Afdeling vorming een 'Train de trainer' sessie waarbij de trainers van het algemene vormingsaanbod kennis konden maken met het begrip gender en genderneutraliteit. Verdere opvolging is noodzakelijk.

Verbreiding van het draagvlak.

De Commissie Emancipatie werd opgericht. De vertegenwoordigers van de verschillende departementen die lid zijn van deze commissie hebben binnen hun departement een werkgroep opgericht of kunnen een beroep doen op contactpersonen. Zo is tussen de Dienst Emancipatiezaken en de verschillende departementen een betere informatie-uitwisseling mogelijk.

Aan de hand van een enquête werd het belang van netwerken voor vrouwen bevraagd. Daaruit werd besloten om een interdepartementaal netwerk op te richten voor vrouwen vanaf niveau A omdat vrouwen op dit niveau nog sterk ondervertegenwoordigd zijn.

Initiatieven tot verbetering van de combinatie werk/gezin (1) arbeidsomstandigheden (2)

I

(1)Kinderopvang

Naar alle personeelsleden van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap werd een enquête gestuurd ivm hun vraag naar kinderopvang voor kinderen van 3 tot 13 jaar.

11.000 personeelsleden werden bevraagd, 2600 enquêtes werden beantwoord.

Knelpunten zijn vooral de opvang van zieke kinderen en de kinderopvang voor personeelsleden in de buitendiensten.

De dienst Emancipatiezaken neemt zich voor om vanaf 1999 hieromtrent initiatieven op te zetten.

(2)Ongewenst Seksueel Gedrag op het Werk

Een positief werkklimaat is een noodzakelijke voorwaarde om optimaal te functioneren. Ongewenst seksueel gedrag op het werk brengt het persoonlijk functioneren van de werknemer en het werkklimaat in het gedrang. Vandaar dat er binnen het ministerie en de VOI's een actief beleid wordt gevoerd tegen OSGW. We werken hiervoor samen met "Limits" een VZW bestaande uit een team deskundigen inzake ongewenst seksueel gedrag die ervaring hebben in het behandelen van klachten terzake.

Voor de top van het MVG en van de VOI's en op alle directieraden van de departementen heeft Limits (voorheen OSGW Consultancy) informatie verstrekt ivm de houding en behandeling van OSGW. In 1998 zal deze informatieverstrekking

topdown, naar de werkvloer, worden verder gezet. De individuele klachtenbehandeling wordt door LIMITS opgevolgd.

De Vlaamse Openbare Instellingen.

Op vraag van de emancipatieambtenaren van de VOI's wordt er vanuit de Dienst Emancipatiezaken gezorgd voor een intensieve begeleiding en ondersteuning. Via een aanpassing van het besluit van 19 december 1990 zal worden geprobeerd om de volgende problemen op te lossen:

* Een duidelijk mandaat voor de emancipatieambtenaar. Voor de meeste emancipatieambtenaren van de Vlaamse openbare instellingen is het emancipatiebeleid een opdracht die zij naast hun eigenlijke functie moeten uitvoeren. Vandaar dat het besluit in die zin zou worden aangepast dat de ambtenaren ook worden geëvalueerd mbt hun opdracht als emancipatieambtenaar.

* Om de mogelijkheid tot geïntegreerd werken te maximaliseren is het de bedoeling dat de sleutelfiguren uit het personeelsbeleid lid zijn van de Interne Begeleidingscommissie. In de tekst tot wijziging van het besluit werd een voorstel terzake gedaan.

De ondersteuning van de emancipatieambtenaren verloopt vnl. via het netwerk VOICE (VOI Commissie Emancipatie). Naargelang het thema worden binnen VOICE werkgroepen opgericht (kinderopvang, deeltijd, gender, aanpassing van het besluit van 19.12.1990).

Er werd met de emancipatieambtenaren een gezamenlijke "mission statement voor het emancipatiebeleid binnen de VOI's" opgemaakt.

Positieve-actieplan voor personeelsleden met een handicap.

Naast het werken aan gelijke kansen voor mannen en vrouwen binnen het ministerie en de VOI's heeft de opdrachthoudster ook een opdracht in het kader van het doelgroepenbeleid. Met een aantal gehandicapten die werken binnen de VOI's en het MVG werd tijdens twee studiedagen en tijdens bijeenkomsten van de coördinerende werkgroep een positieve-actieplan opgemaakt. Dit actieplan bevat actiepunten m.b.t. loopbaan en statuut, vorming, accommodatie en veiligheid, relaties met de collega's en leidinggevend en PLOEG.

14. HET VLAAMS PERSONEELSSTATUUT

Het Vlaams Personeelsstatuut zal ook in het komende jaar aangepast worden aan de recente HRM- en Organisatie-ontwikkelingen.

Teneinde de tijdrovende procedures tot aanpassing van de personeelsstatuten van de meeste VOI's te reduceren en te vermijden dat er teveel tijd verloopt tussen de wijzigingen op het vlak van management en statuut in het ministerie enerzijds en de instellingen anderzijds, werd een stambesluit met gemeenschappelijke bepalingen voor de VOI's uitgewerkt. Deze bepalingen zullen dan op een gecoördineerde manier de wijzigingen van het Vlaams Personeelsstatuut kunnen volgen.

15. MOBILITEIT

Ook ambtenarenzaken droeg een steentje bij tot het grote mobiliteitsdossier. Meer bepaald op het vlak van het openbaar vervoer werd het "derdebetalerssysteem" verder uitgebouwd.

Het systeem houdt in dat het personeelslid aan het loket enkel zijn eigen werknemersbijdrage betaalt en niet meer de volle prijs van het abonnement. De vervoermaatschappij factureert maandelijks globaal de werkgeversbijdrage aan de werkgever.

Naast een financieel en eenvoudiger effect voor de werknemer, wordt ook een administratieve vereenvoudiging bij de werkgever bereikt. In 1999 zal worden nagegaan of er nog bijkomende maatregelen kunnen genomen worden om het gebruik van het openbaar vervoer naar het werk te stimuleren.

In een resolutie die op 11 juni 1997 door het Vlaams parlement werd aangenomen wordt aan de Vlaamse regering gevraagd om financiële stimulansen uit te werken om meer ambtenaren en leerkrachten op de fiets te krijgen en in dit kader een fietsbevorderend beleid te voeren (o.a. aanleg van fietspaden, e.d.). Het toekennen van een fietsvergoeding voor de woonwerkverplaatsing is slechts één aspect van het globaal plan dat de Vlaamse regering zou kunnen uitwerken om de mobiliteits- en milieuproblematiek aan te pakken. Volgens dezelfde resolutie zal de daaraan verbonden meerkost gedeeltelijk worden gecompenseerd door besparingen op de externe kosten (onkosten door ongevallen, luchtverontreiniging, onderhoud wegen, e.d.). Wij zullen nagaan of een fietsvergoeding kan ingevoerd worden voor het personeel van het ministerie en de Vlaamse Openbare Instellingen.

16. GEZONDHEIDSBELEID

De controlearts en de arbeidsartsen streven naar het opstellen van uniforme en vergelijkbare statistieken en rapporten, om op die manier de aanzet te kunnen geven tot het opzetten van een geïntegreerd gezondheidsbeleid binnen het ministerie.

Iedere geneeskundige dienst zal haar jaarrapport indelen in een werkingsverslag en een epidemiologisch gedeelte. Het epidemiologisch gedeelte bevat becommentarieerde statistieken die volgens eenzelfde stramien worden samengesteld.

Bedoeling is om de epidemiologische gegevens uit beide rapporten te vergelijken en zo de 'pijnpunten' op het gezondheidsvlak van de personeelsleden van het ministerie op te sporen. Er zal gezocht worden naar mogelijke oorzaken van deze pijnpunten teneinde gerichte acties te kunnen voeren in het kader van een geïntegreerd gezondheidsbeleid, bv. kan de vaststelling van een hoog % neus-keel-oorinfecties aanleiding zijn om iedereen preventief tegen griep te vaccineren. Dit moet resulteren in een jaarlijks beleidsrapport. Dit beleidsrapport bevat concrete voorstellen en acties in het kader van een geïntegreerd gezondheidsbeleid, wat

uiteindelijk moet leiden tot een verminderde afwezigheid wegens ziekte en een gezondere werkomgeving.

17. INFORMATICA

Stand van zaken: outsourcing informatica en herinrichting informaticafunctie Ministerie Vlaamse Gemeenschap (M.V.G.).

Op 4 juli 1996 hechtte de Vlaamse regering haar principiële goedkeuring aan de outsourcing van de informaticafunctie van het M.V.G.. Tenzij een begeleidingspartner tijdens een verder onderzoek werkelijk een tegenindicatie zou vaststellen, zou een overeenkomst worden afgesloten voor een periode van vijf jaar.

In aansluiting op deze beslissing van de Vlaamse regering werd Coopers & Lybrandt als begeleidings- en onderhandelingspartner geselecteerd.

In overleg met het M.V.G. werd door de begeleidingsfirma een onderzoeksaanpak gedefinieerd die in drie hoofdfazen verloopt:

Fase één omvat de studie van de *reikwijdte en van de haalbaarheid* van de outsourcing van de informaticafunctie van het M.V.G..

Fase twee betreft de *selectie van de dienstverlener* outsourcer.

Fase drie betreft het *beheer van de transitie* naar de outsourcing.

De resultaten van fase één van het onderzoek naar de eventuele outsourcing van de informaticafunctie van het M.V.G. werden door de Vlaamse regering op 3 februari 1998 goedgekeurd en dit ondermeer na advies van een begeleidingscommissie, samengesteld uit academici en experts uit de bedrijfswereld.

Aldus hechtte de Vlaamse regering haar goedkeuring aan de reikwijdte van de eventuele outsourcing. Alle services, inclusief de verwerving van de benodigde verwerkingscapaciteit en de uitbreiding van de informatica-infrastructuur komen in aanmerking. Het informaticapatrimonium, dat op het ogenblik van de afsluiting van de overeenkomst eigendom is van het M.V.G. wordt niet overgedragen. Specifieke onderdelen werden weliswaar om bijzondere redenen uit de reikwijdte gehouden (fotogrammetrie, sondering en geotechniek, studie waterbouwkunde, scheepsmaneuversimulator en informaticaopleidingen)

De duurtijd van de overeenkomst bedraagt vijf jaar. Binnen het contract wordt na drie jaar een evaluatiemoment ingebouwd.

Voor de aanbesteding wordt de procedure van onderhandeling met voorafgaande bekendmaking gehanteerd, waarbij de opdracht wordt gekwalificeerd als dienstenopdracht. Zij is gericht op ondernemingen en consortia die het totale bereik kunnen aanbieden. In de aanloop tot fase twee heeft het M.V.G. een aantal acties ondernomen, opdat alle voorwaarden zouden vervuld zijn om de aanbestedingsprocedure in de best mogelijke omstandigheden aan te vangen. Bij

de uitwerking van het outsourcingproject werd van in het begin bepaald dat het essentieel is dat de functie "sturing en controle" bevattende o.m. het contractbeheer, het relatiebeheer met de gebruikers en de strategie intern diende te worden georganiseerd. Als aanloop voor fase twee werd met de invulling van de entiteit "sturing en controle" (SCI) gestart. Voor de zomervakantie werd het management aangesteld en begin september werd de mobiliteitsprocedure opgestart voor de verdere invulling. Het was cruciaal dat de entiteit SCI zo snel mogelijk werd ingevuld, zodat deze, als officieel orgaan van het M.V.G. een actieve rol kan spelen in de voorbereiding van en het voeren van de onderhandelingen. Ter gelegenheid van deze grondige reorganisatie van de diensten wordt echter veel aandacht besteed aan de continuïteit van de informaticadienstverlening in de overgangsfase naar de outsourcing. De implementatieprincipes en de invulling van de entiteit werden eveneens door de Vlaamse regering goedgekeurd (o.a. organogram, verantwoordelijkheden en de effecten hiervan op de huidige IT-functie). Als aanloop tot fase twee was het ook belangrijk dat de metingen en het bijhouden van de inventarissen (contracten, applicaties, hardware, ...) geoptimaliseerd werden en dat een aanvang werd genomen met de structurering van de vraagzijde in het kader van een verdere responsabilisering.

Op 23 juli 1998 heeft de Vlaamse regering haar goedkeuring gehecht aan het bestek dat aan de kwalitatief geselecteerde kandidaten (zes) werd toegestuurd. De inschrijvingen werden verwacht op 21.09.98. Op dit ogenblik loopt de onderhandelingsprocedure. Deze onderhandelingsprocedure zal volgens planning afgerond worden eind december. De operationalisering wordt verwacht begin maart 1999.

Het bestek bevat belangrijke voorwaarden met betrekking tot het statutair personeel. Zo zal, na de voorafname van het statutair personeel voor de invulling van sturing en controle (en voor de ondersteuning van de vraagzijde) het overige personeel worden ingezet om IT-taken uit te oefenen in samenwerking met de IT-dienstverlener.

Verder werd door de regering bij gebrek aan een bestaande IT-visie en IT-strategie een visie en een strategie aan het bestek toegevoegd stoelend ondermeer op de IT-ideeën en initiatieven van de Vlaamse regering met betrekking tot de informatiemaatschappij en informatiesnelweg. De IT-visie mikt resoluut op een optimale dienstverlening van burgers en organisaties. Door het inzetten van aangepaste IT-middelen zullen specifieke en zwakkere klantengroepen extra kunnen worden bediend. Deze visie gaat uit van de voorbeeldfunctie die de Vlaamse overheid moet vervullen. Het M.V.G. opteert voor een netcentrische aanpak waarbij zoveel mogelijke de facto industriestandaarden (bij voorkeur internet-gebaseerd) worden gevolgd.

Structurering van de vraagzijde en responsabilisering

In een vraag- en aanbodmodel moet de functie "sturing en controle" kunnen terugvallen op contactpunten om tot een vlotte dagelijkse werking te komen. De personeelsleden die deze rol zullen vervullen dienen over de gepaste kwalificaties te beschikken om niet alleen de huidige behoeften van de gebruikers te kunnen vertolken, maar ook om, vanuit een gebruikersperspectief, gestalte te kunnen geven aan nieuwe initiatieven rond procesvernieuwing en organisatieontwikkeling. Op 25 juli 1998 heeft de Vlaamse regering op voorstel van het college van secretarissen-generaal een aantal maatregelen goedgekeurd met betrekking tot de herinrichting van de informaticafunctie. Zo zal in de toekomst het lijnmanagement moeten onderhandelen met de functioneel bevoegde minister om de noodzakelijke informaticamiddelen voor de realisatie van haar doelstellingen te verwerven.

Met betrekking tot de organisatie van de vraagzijde werden door de administratie functieprofielen voor vijf functies aan de vraagzijde uitgewerkt. Vermits er sprake is van veel toepassingen (momenteel 300-tal toepassingen in de inventaris) werd een coördinerend niveau binnen de departementen voorzien. Dit coördinatiepunt ondersteunt de beleidsvoorbereiding en -evaluatie voor het management van elk departement. Het coördineert tevens het informatiemanagement. Binnen de logica van de responsabilisering van de vraagzijde vormt de invulling van de vraagzijde de eindverantwoordelijkheid van de lijnmanagement. Op dit ogenblik is er pragmatische basis een kwantificering gebeurd voor elk departement. Ter ondersteuning van de vraagzijde zal verder gebruikt gemaakt worden van een managementhandboek. Dit handboek zal systematisch aangevuld worden naargelang er duidelijkheid is omtrent de concrete samenwerking met de IT-dienstverlener. Tenslotte werd binnen het M.V.G. een opleiding opgestart met als algemene doelstelling de vraagzijde in staat te stellen het IT-instrument effectief en efficiënt in te zetten voor het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Het opleidingsaanbod wordt gevarieerd naargelang de doelgroepen (lijnmanagers en gespecialiseerde functies) als naar gradatie (algemene referentiekader, werken met tools, werken binnen een operationeel kader).

Beleidsopties en initiatieven 1999

Zoals in 1998 gaat in hoofdzaak de aandacht naar vier sporen:

1. de outsourcingovereenkomst
2. de operationalisering van de entiteit "sturing en controle"
3. de verdere structurering van de vraagzijde
4. het verzekeren van de continuïteit en de transitie

De operationalisatie wordt begin 1999 voorzien. Hierop volgt een overgangsperiode (fase drie) die in hoofdzaak zal gekenmerkt worden door de herziening van de interne organisatie en het opstellen van de concrete procedures.

Wat "sturing en controle" (SCI) betreft, wordt bij de aanvang van het contract, deze entiteit volledig operationeel (contractbeheer, relatiebeheer en strategisch beleid)

Het lijnmanagement verzekert de verdere structurering van de vraagzijde . Naast de algemene opleiding voor het management zal een gespecialiseerde opleiding voor gebruikersrollen en - functies aangeboden worden. Het handboek zal hierbij een belangrijk werkinstrument worden.

Wat tenslotte de financiële responsabilisering van de lijn betreft, zal rekeninghoudend met de noodzakelijke aanpassing van het algemeen financieel systeem, aandacht geschonken worden aan het aanreiken van analytische gegevens noodzakelijk voor het beleid en het beheer. In dit kader zal de versleutelingsdiscussie van middelen versus activiteiten een belangrijke uitdaging zijn voor de volgende begrotingen.

Financiën en begroting.

De introductie van de nieuwe zienswijze op responsabilisering van de verschillende departementen veronderstelt een gefaseerde aanpak. De opname van de IT-kredieten in de activiteitenprogramma's vereist op termijn een nieuw financieel systeem dat moet toelaten de allocatie van kredieten naar kostensoort en kostenplaats te realiseren.

Voor 1999 zal voor de opmaak van de begroting nog de klassieke methode gehanteerd worden. Wel zal systematisch informatie verzameld worden om de relatie kostensoort/kostenplaats meer te duiden. In de administratieve begrotingsprogramma's zullen de middelen op vier niveaus worden opgenomen:

1. het interdepartementaal niveau
2. het departementaal niveau
3. het administratie niveau
4. het afdelingsniveau daar waar er duidelijk een één op één relatie bestaat met het activiteitenprogramma en de afdelingen.

Naarmate het kosteninzicht meer verfijnd wordt door de invoering van de economische boekhouding met een analytisch luik voor IT-uitgaven, zullen de mogelijkheden om de IT-uitgaven specifiek toe te wijzen aan activiteitenprogramma's vergroten. De Vlaamse regering heeft op 24 juli 1998 dan ook beslist om verder binnen de huidige begrotingsstructuur te werken, minstens tot de begrotingsopmaak voor het jaar volgend op het operationeel worden van een nieuw financieel systeem.

Visie

De outsourcingoperatie van de informatica past in het beleid dat het gebruik van de nieuwe technologieën wil stimuleren en dat de Vlaamse administratie een voorbeeldfunctie wil laten vervullen door de manier waarop ze zelf deze nieuwe technologieën aanwendt en door de manier waarop ze met haar klanten in interactie treedt. De nieuwe informatie- en communicatietechnologie (ICT) moet een

voortrekker- en hefboomeffect genereren in het ganse veranderingsgebeuren en moet ze maximaal bijdragen tot ondersteuning van de bedrijfsprocessen.

De vooropgestelde ICT-visie mikt resoluut op een betere en meer gerichte dienstverlening aan de klanten, zowel de modale burgers als de organisaties. Gestreefd wordt naar een situatie waarbij éénzelfde informatie slechts éénmaal zal worden opgevraagd. De burger moet hierbij meer en meer in de mogelijkheid worden gesteld om zichzelf, liefst 24/24 u - de zogenaamde non-stop shopping - te kunnen verzekeren van de dienstverlening van de overheid, het zogenaamde self-service government. Ten aanzien van andere klanten (bedrijven, organisaties) wordt een efficiënter en transparanter uitwisseling van gegevens nagestreefd. Teneinde een efficiënt contact met de overheid te verzekeren zal een goede connectiviteit met Internet worden bewerkstelligd. Voor de wederzijdse uitwisseling met andere organisaties wordt een extranet geïmplementeerd. Zowel aan externe klanten als aan interne gebruikers zullen deskactiviteiten worden aangeboden via call-center en e-mail.

Dit alles kan slechts worden verwezenlijkt door resoluut te opteren voor Internet als communicatiemedium. Om een maximale uitbouw van een intranet te verzekeren zullen bij voorkeur standaarden worden gevolgd die gangbaar zijn op Internet.

Door het inzetten van aangepaste ICT-middelen wil de Vlaamse overheid bijzondere aandacht besteden aan klantengroepen die tot nu toe minder goed werden bediend: social pull via een technology push. Extern betekent dit onder meer het verlagen van de toegangsdrempel, in het bijzonder voor specifieke en/of zwakkere klantengroepen zoals gehandicapten en bejaarden... Intern houdt dit in dat door de inzet van aangepaste ICT-middelen een meer aangepaste werkomgeving zal worden gecreëerd o.m. voor gehandicapten.

Op deze manier worden ook flexibele werkvormen (zoals vormen van kantoorinnovatie en tele-werken) mogelijk. Voordelen hieraan verbonden zijn er zowel voor de maatschappij, voor de medewerkers als voor de organisatie. Ik som er enkele op met betrekking tot de maatschappij: het oplossen van mobiliteitsproblemen, minder ziektekosten en verkeersongevallen, en meer welzijn... Voor de medewerkers zijn de voordelen legio: minder verkeersgebonden stress, meer ruimte voor gezin en privé-leven, meer kansen voor jonge ouders en gehandicapten om toch professioneel bezig te zijn. Ook voor de organisatie zijn er heel wat baten: een efficiënter ruimtegebruik, minder ziekteverzuim en een betere integratie van de ICT.

Uiteraard is er ook een keerzijde: zo is er allicht meer fragmentering, een gevoel het geheel niet te kunnen overzien, een radertje te zijn, en er is ook, om nog een voorbeeld te geven, de toenemende informatiebeveiliging.

De nieuwe werkvormen kunnen slechts lukken indien ze, grondig voorbereid, worden ingevoerd. (zie ook infra - telewerk)

Bedrijfsprocessen moeten optimaal worden ondersteund door ICT. Hiervoor wordt o.m. gestreefd naar het maximaal herbruiken van gegevens. Belangrijk is eveneens dat informatietechnische opportuniteiten die de bedrijfsprocessen efficiënter en

sneller kunnen laten verlopen worden onderkend en aangereikt. Hiertoe zullen in de bedrijfstoeepassingen de applicatielogica en het databeheer van elkaar worden gescheiden. Alle nieuwe toepassingen zullen platform-agnostisch of, anders gezegd, platform-onafhankelijk worden ontwikkeld. Waar dit relevant is, zal object-georiënteerd worden gewerkt.

ICT moet ervoor zorgen dat relevante, coherente en actuele informatie gebruiksvriendelijk ter beschikking kan worden gesteld teneinde het beleid en het beheer te ondersteunen. Beschikbare gegevens en informatie dienen optimaal op elkaar te worden afgestemd. Dit zal gebeuren door de realisatie van "datawarehouses" en door de aanwending van "data-miningtechnieken". Er wordt voorzien in een optimale ondersteuning van de gebruikers zodat ze, zo productief mogelijk, kunnen werken op een plaats- en tijdsafhankelijke manier via een geüniformiseerde gebruikersinterface. Een netcentrische aanpak, voldoende bandbreedte en maximale beschikbaarheid van het netwerk zijn hiervoor noodzakelijk. Daarnaast wordt geopteerd voor enerzijds een toestandsonafhankelijke client (een webtop) en anderzijds een soepele toegang tot het intranet van buitenaf.

18. GIS-VLAANDEREN

Het samenwerkingsverband GIS-Vlaanderen is in volle uitbouw. De metadatabank is operationeel. Ze is de sleutel tot het ter beschikking krijgen van de gegevens. Om deze "gouden gids" aan alle GIS-gebruikers ter beschikking te kunnen stellen is Internet voor GIS-Vlaanderen een cruciaal medium. Onlangs werd hiertoe SPIDI (Spatial Information Directory via Internet) in gebruik gesteld. Dit moet uitgroeien tot hét communicatie-kruispunt van GIS-Vlaanderen. Primair doel is het bevorderen van uitwisseling én hergebruik van (dure) ruimtelijke gegevens in Vlaanderen. SPIDI is een tweerichtingssysteem, dit wil zeggen dat de metadatabank niet alleen kan worden geraadpleegd via Internet, maar dat ook de invoer van data kan gebeuren via het web.

Naast het middenschalige GIS wordt ook de aanpak op grootschalig niveau onderzocht en voorbereid. Hierover worden o.m. met de C.V. Cardib voorbereidende gesprekken gevoerd. De Vlaamse provincies werken thans, in een intermediaire rol, mee aan de uitbouw naar de gemeenten toe. Teneinde de samenwerking met provincies en gemeenten ten gronde te regelen en hen op te nemen als echte partners van het samenwerkingsverband zal hiertoe door de Vlaamse regering tijdig een ontwerp van decreet bij het Vlaams Parlement worden ingediend.



EDDY BALDEWIJNS

Vlaams Minister van Onderwijs en Ambtenarenzaken