

////////////////////////////////////

# PERSONEELSPLAN

## 2020

Departement Omgeving - 7.05.2018

////////////////////////////////////

Na EOC

## INHOUD

|     |                                                                                                    |           |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.  | HET DEPARTEMENT OMGEVING .....                                                                     | 1         |
|     | 1.1 MISSIE EN WAARDEN VAN HET DEPARTEMENT .....                                                    | 1         |
|     | 1.2 STRATEGISCHE KRACHTLIJNEN VAN HET DEPARTEMENT .....                                            | 2         |
|     | 1.3. PROCESSEN VAN HET DEPARTEMENT OMGEVING .....                                                  | 4         |
|     | Managementprocessen .....                                                                          | 4         |
|     | Kernprocessen .....                                                                                | 4         |
|     | Ondersteunende processen .....                                                                     | 5         |
| 2.  | ORGANISATIEPRINCIPES EN -STRUCTUUR.....                                                            | 5         |
| 3.  | PERSENEELSBEZETTING 28 FEBRUARI 2018.....                                                          | 7         |
| 4.  | BUDGETTAIRE CONTEXT EN BESPARINGEN .....                                                           | 9         |
| 5.  | VERWACHTE UITSTROOM.....                                                                           | 9         |
| 6.  | PERSENEELSBEHOEFTE.....                                                                            | 10        |
| 7.  | PRINCIPES VOOR PERSENEELSPLANNING BIJ HET DEPARTEMENT OMGEVING.....                                | 11        |
|     | Transparante, tegenstelbare procedures .....                                                       | 11        |
|     | Blauwdruk loopbaan- en beloningsbeleid .....                                                       | 11        |
|     | Aanwervingen .....                                                                                 | 12        |
|     | <i>Vervangingswervingen .....</i>                                                                  | <i>12</i> |
|     | <i>Vacatures in functie van de statutaire verankering van contractueel ingevulde functies.....</i> | <i>12</i> |
|     | Bevorderingen .....                                                                                | 13        |
|     | Flexibiliteit voor de toekomst .....                                                               | 13        |
| 8.  | TABEL PERSENEELSBESTAND TO BE 2020 .....                                                           | 14        |
| 9.  | PRIORITAIRE NODEN EN IMPLEMENTATIETRAJECT VOOR 2018 – 2019 – 2020 .....                            | 15        |
| 10. | BUDGETTAIRE IMPACT .....                                                                           | 16        |

## 1. HET DEPARTEMENT OMGEVING

Het Departement Omgeving werd opgericht op 1 april 2017 uit een samengaan van het Departement Leefmilieu, Natuur en Energie en het Departement Ruimte Vlaanderen.

### 1.1 MISSIE EN WAARDEN VAN HET DEPARTEMENT

Het departement vervult haar taken vanuit volgende missie:

*We gaan voluit voor een kwaliteitsvolle leefomgeving met respect voor mens, dier en ecosysteem. We maken milieu-ecologische en ruimtelijke afwegingen en ontwikkelingskeuzes samen met en in het belang van de Vlaamse samenleving. We streven naar een duurzame omgang met diverse natuurlijke hulpbronnen in een koolstofarme, energiezuinige, klimaatintelligente samenleving. We realiseren een sterke band tussen ecologische, sociale en economische dimensies.*

Om haar missie te realiseren, werkt het departement vanuit de 4 waarden van de Vlaamse overheid<sup>1</sup>:

**Openheid.** We staan ten dienste van de maatschappij en we gaan uit van wat er leeft in de samenleving. We werken samen met alle betrokken actoren binnen en buiten de overheid en stellen onze gegevens (openbare), informatie, kennis en vaardigheden ten dienste van de maatschappij.

**Daadkracht.** We nemen met respect voor alle belanghebbenden weloverwogen beslissingen die we kordaat uitvoeren vanuit een maatschappelijk gedragen visie. We grijpen opportuniteiten en bieden robuuste oplossingen. We investeren voortdurend in innovatie en creativiteit. We kunnen fouten maken en leren hieruit.

**360° vertrouwen.** We gedragen ons deontologisch correct en stellen het algemeen belang centraal. We geven en verdienen vertrouwen. Kwaliteit is ons keurmerk. We zijn authentiek, duidelijk en geven het goede voorbeeld. We nemen en geven verantwoordelijkheid en schakelen ieders expertise in. We zijn gedeeld eigenaar van onze producten en diensten. We nemen onze individuele verantwoordelijkheid op binnen een netwerkorganisatie en we versterken elkaar. We komen onze

---

<sup>1</sup> Voor verdere duiding over deze waarden van de Vlaamse overheid: <https://overheid.vlaanderen.be/de-vier-waarden-0>.

(internationale) engagementen na en zijn een actieve en loyale partner. We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen.

**Wendbaarheid.** We detecteren tijdig de ontwikkelingen in de samenleving en spelen er actief op in. We bepalen onze dienstverlening proactief in functie van de noden, wensen en verwachtingen van de klanten en belanghebbenden. We zetten onze talenten flexibel in.

Aanvullend op deze 4 waarden, stelt het departement bijkomend volgende waarden voorop:

**Duurzaamheidsreflex.** Duurzame ontwikkeling is een centrale waarde bij de invulling van onze opdrachten en de interne werking van het departement. We verbinden de ecologische dimensie met de sociale en economische dimensie.

**Gedeeld eigenaarschap** betekent dat het departement zoekt naar de juiste balans tussen individueel werken, zelfstandige teams en samenwerking over teams heen, maar altijd in functie van het antwoord op maatschappelijke uitdagingen. Alle personeelsleden nemen **verantwoordelijkheid** voor hun opdrachten. Als werkgever voorzien we een **aangenaam arbeidsklimaat**, met de nadruk op sterke jobinhoud, verantwoordelijkheid, autonomie, perspectief en ontwikkelmogelijkheden.

Onze eigentijdse leiderschapsstijl combineert de verschillende rollen van **leiderschap**: ondernemer, coach, manager en leider. De leiderschapsstijl faciliteert samenwerking en draagt bij tot een lerende en innoverende organisatie.

## 1.2 STRATEGISCHE KRACHTLIJNEN VAN HET DEPARTEMENT

Het Departement Omgeving werkt aan deze missie op basis van 5 strategische krachtlijnen:

1. **We ontwikkelen een omgevingsbeleid dat onderbouwd en maatschappelijk gedragen is. Daarbij vertrekken we van internationale kaders en een langetermijnvisie**

Als dynamische omgevingsexpert:

- werken we mee aan internationale kaders en de aanpak van mondiale en grensoverschrijdende uitdagingen
- baseren we het omgevingsbeleid op kennis en data
- versterken we de ruimtelijke organisatie en verbeteren de leefomgevingskwaliteit
- vertalen we de langetermijnvisie naar concrete doelstellingen, beleidsplannen en -kaders, routekaarten, maatregelen en acties
- ontwikkelen we een mix van effectieve en efficiënte instrumenten

- nemen we onze eigen verantwoordelijkheid, samen met andere overheden, burgers, bedrijven en alle maatschappelijke actoren

#### 1 We hebben effectieve instrumenten die het omgevingsbeleid realiseren

Als verbindend departement realiseren we het omgevingsbeleid effectief door:

- een geïntegreerde, gebiedsgerichte en projectmatige aanpak
- een gedragen, geïntegreerd, slagkrachtig en toekomstgericht omgevingshandhavingsbeleid
- samenwerking en overleg met private en publieke partners
- verbindende (onderhandelings-)vaardigheden
- draagvlakverbreding door samenwerking, doorwerking, educatie en sensibilisering voor de omgevingsthema's

#### 2 We zijn het Vlaamse kennis- en expertisecentrum voor omgeving

Als maatschappelijk relevante kennisorganisatie:

- bouwen we samen met onze partners beleidsrelevante wetenschappelijke kennis op
- zijn we een data-gedreven organisatie die het beleid baseert op feiten
- zetten we de processen zowel intern als extern zoveel mogelijk digitaal op

#### 3 We zijn een betrouwbare en evidente partner voor maatschappij en bestuur van lokaal tot internationaal niveau

Als (pro)actieve speler:

- nemen we onze verantwoordelijkheid op tegenover de bevoegde ministers, het beleidsdomein, het managementcomité en het voorzitterscollege
- werken we samen met onze partners
- gaan we voor participatie en komen internationale verplichtingen na
- bouwen we partnerschappen op rond beleidsontwikkeling, -uitvoering en -praktijk
- leveren we kwalitatieve producten en diensten

#### 4 We zijn een open, innoverende, lerende, aantrekkelijke en doelgerichte organisatie

Als wendbare organisatie, gestoeld op vertrouwen:

- voeren we een strategisch personeels- en organisatiebeleid met efficiënte en effectieve beleids- en beheersinstrumenten
- stemmen we de structuur, cultuur, werkorganisatie, taken, middelen, personeelsinzet, processen, functies en competenties af op de inhoudelijke en organisatorische uitdagingen
- zorgen we voor een eigentijdse en aangename werkomgeving in samenspraak met de medewerkers
- krijgen en nemen de medewerkers verantwoordelijkheid en werken ze samen over de afdelingsgrenzen heen

### 1.3. PROCESSEN VAN HET DEPARTEMENT OMGEVING

Processen zijn een logische opeenvolging van verbonden en repetitieve activiteiten die leiden tot een concreet en meetbaar resultaat bestemd voor een bepaalde interne of externe klant. Door processen worden de missie, visie en strategische doelstellingen in de praktijk geconcretiseerd.

De processen die de missie, visie en strategische krachtlijnen van het departement realiseren worden voortdurend bijgesteld zodat ze de meest optimale wijze worden ingevuld.

Bij het opmaken van de proceslijst van het departement Omgeving streven we zoveel mogelijk naar afstemming met de terminologie en achterliggende methodologie van het Vlaams Proceshuis en het werken met generieke processen. We onderscheiden drie grote types:

#### Managementprocessen

Managementprocessen omvatten het plannen, sturen, beheren, evalueren en controleren van andere processen. In het departement Omgeving wordt dit vertaald in organisatiebeheersing, het opmaken en opvolgen van ondernemingsplan en begroting, het ontwikkelen en uitdragen van strategie en het opvolgen van processen en het voorbereiden en houden van bestuurlijk overleg.

#### Kernprocessen

Het departement Omgeving heeft de ambitie om als betrouwbare partner onderbouwde en gedragen eindproducten af te leveren in de haar toevertrouwde opdrachten. Thematisch betreffen het opdrachten in de thema's milieu, ruimte, klimaat, energie, groene economie en dierenwelzijn.

De processen die hiervoor in het departement worden opgezet situeren zich in de volledige beleidscyclus waarvoor we hetzij geheel, hetzij samen met entiteiten binnen en buiten het beleidsdomein, verantwoordelijkheid dragen.

De kernprocessen leveren deze specifieke diensten of producten aan klanten en doelgroepen. De sterk samenhangende kernprocessen hebben daarom niet alleen nood aan een gedegen maar ook evenwichtige personeelsinzet. Processen rond onderzoek, monitoring en evaluatie voeden ons verhaal. Ze vormen, bij wijze van spreken, de fundamente van het productiecentrum. Processen rond onderzoek en partnerschap helpen het proces visievorming een heldere visie te ontwikkelen die mee aan de basis ligt van een duidelijk programma en ondersteuning biedt aan de uitvoering en realisatie. Processen rond beleidsontwikkeling en -voorbereiding geven beleidskaders vorm en processen rond regelgeving vertalen deze in een juridisch robuuste vorm.

Processen rond beleidsuitvoering zoals programmatie, gebiedsontwikkeling, planning, projectondersteuning en handhaving staan centraal in onze organisatie aangezien ze tot concrete realisaties leiden.

Processen rond partnerschappen zorgen mee voor een draagvlak en zijn dus een fundamenteel onderdeel van andere kernprocessen.

Processen rond de beleidsevaluatie en de evaluatie van de ontwikkelingen voor de ons toevertrouwde thema's houden de vinger aan de pols.

### Ondersteunende processen

De ondersteunende processen faciliteren de effectieve en efficiënte werking van de primaire processen. Binnen het departement worden ze vertaald als secretariaat en administratie, interne communicatie, loketfunctie en onthaal, GIS en ICT, logistiek en gebouwen en managementondersteuning.

## 2. ORGANISATIEPRINCIPES EN -STRUCTUUR

Het departement past volgende **leidende organisatieprincipes**, die verder bouwen op de missie van het departement en één en ondeelbaar zijn met de waarden van het departement, toe op vlak van processen, structuur en werking:

- 1) In onze organisatie zetten we de inhoud en de klant centraal waardoor het departement als geheel op zijn sterkst staat. We opteren voor de cultuur en structuur van een netwerkorganisatie.
- 2) We kiezen voor duidelijke verantwoordelijkheid voor individuele medewerkers en teams in een vlakke organisatiestructuur.
- 3) We evolueren naar leiderschap gebaseerd op coaching en het bevorderen van verantwoordelijkheid en autonomie.
- 4) We delen kennis en werken samen binnen en buiten ons departement.

De structuur van het departement staat ten dienste van de inhoud en van het beleid ('structure follows strategy') dat het departement wil realiseren. De structuur krijgt vorm op basis van een klantgerichte, efficiënte en wendbare werking. Vanuit deze invalshoek zijn de hoger geschetste opdrachten van het departement ondergebracht in drie organisatiepijlers en acht afdelingen.

De **pijler 'Omgevingsstrategie'** ontwikkelt het omgevingsbeleid strategisch en proactief en positioneert het ten opzichte van internationale ontwikkelingen, andere beleidsdomeinen, de bevoegde minister(s), de Vlaamse Regering en de maatschappij. Kennis is een belangrijke basis voor

een onderbouwd strategisch omgevingsbeleid. Deze pijler bevat dan ook omgevingsonderzoek, -monitoring en -evaluatie waarbij de onderzoeksactiviteiten en onderzoeksmiddelen van het omgevingsdepartement worden gebundeld. De pijler staat garant voor het data- en informatiebeheer en voor de ondersteuning van en instrumenten voor een digitale maatschappij. Deze pijler bevat de activiteiten rond partnerschappen met besturen en maatschappelijke actoren. Tot slot dekt deze pijler het dierenwelzijn.

De **pijler 'Omgevingsbeleid voor ruimte en milieu'** verenigt de taken rond ruimte en milieu en geeft concrete uitvoering aan het omgevingsbeleid met aangepaste instrumenten. Binnen deze pijler wordt de beleidscyclus grotendeels afgedekt voor de materies ruimte en milieu – op de aspecten na die elders binnen het departement (bv. pijler energie, klimaat en groene economie) of door andere entiteiten van het domein worden opgenomen.

De **pijler 'Omgevingsbeleid voor energie, klimaat en groene economie'** ondersteunt de werking rond energie, klimaat en groene economie en omvat voor die thema's, evenals voor luchtbeleid, de beleidsontwikkeling, de langetermijnplanning en de uitvoering.



Figuur: Opname inhoudelijke opdrachten vanuit 3 organisatiepijlers en 8 afdelingen



### 3. PERSONEELSBEZETTING 28 FEBRUARI 2018

Het Departement Omgeving telde op 28 februari 2018 962 personeelsleden (Tabel 1). Aangezien in deze cijfers ook personeelsleden met langdurige verloven, langdurig zieken,... zijn vervat, valt de effectieve personeelsinzet lager uit.

Het personeelsbestand telt 640 personeelsleden op niveau A (excl. SG). 16 personeelsleden zijn aangesteld in N-1 mandaat of in de bijhorende terugvalgraad. Daarnaast kent het departement momenteel 66 personeelsleden in de graad van adviseur/directeur, 17 in de graad van senior adviseur en 1 in de graad van algemeen directeur. Er zijn 540 personeelsleden van rang A1.

Van de 102 personeelsleden op niveau B zijn er 73 aangesteld in een graad van rang B1, 28 in een graad van rang B2 en 1 in de graad van senior hoofdeskundige (rang B3).

Van de 178 personeelsleden op niveau C, is 131 aangesteld in een graad van rang C1, 45 in een graad van rang C2 en 2 in een graad van rang C3.

Tot slot is het departement bestaft met 41 personeelsleden op niveau D. In deze groep zijn 25 personeelsleden aangesteld in een graad van rang D1, 14 in een graad van rang D2 en 2 in een graad van rang D3.

Tabel 1. Startsituatie personeelsbestand 01/04/2017 en 28/02/2018

| Rang          | Graad                              | PEP Start<br>01/04/2017 | OMG<br>28/02/2018 |
|---------------|------------------------------------|-------------------------|-------------------|
| A3            | Secretaris-generaal                | 1                       | 1                 |
| A2L           | Algemeen directeur                 | 1                       | 1                 |
| A2A<br>/A2M   | N-1 mandaat (met<br>terugvalgraad) | 19                      | 16                |
| A2E           | Senior adviseur                    | 18                      | 17                |
| A2            | Adviseur                           | 53                      | 53                |
| A2            | Directeur                          | 12                      | 13                |
| A1            | Adjunct van de<br>directeur        | 447                     | 437               |
| A1            | Ingenieur                          | 98                      | 97                |
| A1            | Arts                               | 1                       | 1                 |
| A1            | Informaticus                       | 6                       | 5                 |
| B3            | Senior<br>hoofddeskundige          | 1                       | 1                 |
| B2            | Hoofddeskundige                    | 27                      | 26                |
| B2            | Hoofdprogrammeur                   | 2                       | 2                 |
| B1            | Deskundige                         | 75                      | 67                |
| B1            | Communitairpersoneel               | 4                       | 4                 |
| B1            | Programmeur                        | 4                       | 2                 |
| C3            | Senior<br>hoofdmedewerker          | 2                       | 2                 |
| C2            | Hoofdmedewerker                    | 44                      | 40                |
| C2            | Hoofdtechnicus                     | 6                       | 5                 |
| C1            | Technicus                          | 14                      | 12                |
| C1            | Medewerker                         | 128                     | 119               |
| D3            | Senior hoofdassistent              | 3                       | 2                 |
| D2            | Speciaal hoofdassistent            | 1                       | 1                 |
| D2            | Technisch<br>hoofdassistent        | 2                       | 2                 |
| D2            | Hoofdassistent                     | 12                      | 11                |
| D1            | Technisch assistent                | 3                       | 3                 |
| D1            | Assistent                          | 20                      | 21                |
| D1            | Cateringpersoneel                  | 1                       | 1                 |
| <b>TOTAAL</b> |                                    | <b>1005</b>             | <b>962</b>        |

## 4. BUDGETTAIRE CONTEXT EN BESPARINGEN

Door de besparingen in de Vlaamse overheid en rekening houdend met de endogene groei op het departement, schommelt het personeelsbudget de komende jaren tussen 61,3 en 60,3 miljoen euro. De besparingen op het personeelsbudget voor de periode 2018 – 2020 bedragen voor het departement 1,2 miljoen euro per jaar of in totaliteit 2,4 miljoen euro<sup>2</sup>.

De besparingen op het aantal koppen tegen eind 2019 resulteren in een te behalen aantal koppen van 923. Dit is een daling van 39 personen ten opzichte van het personeelsbestand op 28 februari 2018.

De besparingsmarge in 2018-2019 is bepaald door de Vlaamse Regering. Voor 2020 wordt voorsnog uitgegaan van een beleid, waarbij we einde 2020 evenveel werknemers tellen als einde 2019 en de budgettaire ruimte niet verder krimpt. Nieuwe personeelsleden met een handicap of chronische ziekte die aangeworven worden via een voorbehouden betrekking, tellen niet mee als kop in de generieke besparingsdoelstellingen.

Voor de uitvoering van het personeelsplan zullen halfjaarlijks de implementatieprioriteiten door het management worden bepaald. De uitvoering gebeurt binnen het beschikbaar budget en de voorziene budgettaire marges. Afhankelijk van de marges kan het ritme en de prioritering van de uitvoering worden bijgestuurd.

## 5. VERWACHTE UITSTROOM

Bij de verwachte uitstroom houden we rekening met enerzijds de pensioneringen en anderzijds de natuurlijke uitstroom (bvb. door vrijwillig ontslag).

Bij de pensioneringen werd enkel rekening gehouden met de personeelsleden die reeds een verwachte pensioneringsdatum hebben gekregen in de betrokken periode en de personeelsleden die in deze periode de leeftijd van 65 jaar zullen bereiken. Opgemerkt wordt dat op vandaag de gemiddelde pensioenleeftijd nog lager ligt (in 2017, 61.1 jaar<sup>3</sup>). We hanteren dus een voorzichtige benadering die al rekening houdt met de verdere stijging van de pensioenleeftijd en de werknemers die ook nog na 65 jaar actief willen blijven in het departement<sup>4</sup>.

Voor de natuurlijke uitstroom werd rekening gehouden met 1,5% uitstroom per jaar, wat eveneens een voorzichtige inschatting is<sup>5</sup>.

Voor 2018 schatten we de uitstroom op 35 personen (21 pensioneringen en 14 natuurlijke uitstroom). Voor 2019 komt dit op 24 personen (10 en 14) en voor 2020 eveneens op 24 personen (10 pensioneringen en 14 natuurlijke uitstroom).

---

<sup>3</sup> De gemiddelde leeftijd is hoger, nl. 63.3 jaar, als de pensioneringen om medische redenen niet worden meegerekend.

<sup>4</sup> Op dit ogenblik is het aantal vragen om na 65 jaar actief te blijven beperkt (in totaal 3).

<sup>5</sup> De afgelopen jaren en in 2017 was dit gemiddeld 2%

Rekening houdende met deze uitstroom en zonder actief personeelsbeleid zou het aantal koppen in 2019 zakken tot 903 en in 2020 tot totaal 879.

Vanzelfsprekend houdt het management de vinger aan de pols en wordt het personeelbeleid afgestemd op de effectieve uitstroom.

## 6. PERSONEELSBEHOEFTE

Het personeelsplan heeft eind 2020 als tijdshorizon.

De ambities van het departement zijn neergeschreven in haar nieuwe missie, visie en strategie (waarvan de samenvatting is gegeven in punt 1). Dit krijgt vertaling in de verschillende processen. Deze processen hebben ieder hun specifieke personeelsbehoeften en het management is verantwoordelijk voor de goede afstemming tussen proces en personeelsbehoefte.

De besparingen bepalen de specifieke context van de personeelsbehoeften en de keuzes die het management hieromtrent kan maken. Immers door de verdere afname van het aantal werknemers tot en met einde 2019 kan er alleen maar sprake zijn van vervangingsaanwervingen.

In de periode 2018-2019 wordt een uitstroom van 59 personeelsleden verwacht waarvan 20 werknemers kunnen vervangen worden, zodat einde 2019 wordt beantwoord aan de besparingsdoelstelling van 923 werknemers.

In 2020 wordt ervan uitgegaan dat de volledige uitstroom van 24 personeelsleden kan vervangen worden.

Een vervangingsbeleid betekent dat enkel verschuivingen mogelijk zijn tussen taken en tussen niveaus en dat voor iedere aanwerving een afweging wordt gemaakt op departementsniveau. Tevens wordt binnen de budgettaire marges ingezet op een waarderingsbeleid van de aanwezige personeelsleden zodat het departement ook een aantrekkelijke werkgever blijft met voldoende aantrekkelijke loopbaanpaden.

Het is dus een bijzondere uitdaging voor management en personeel om de gestelde strategische doelen te realiseren, in een context van verdere krimp in de periode 2018-2019 en een stabilisatie in 2020.

## 7. PRINCIPES VOOR PERSONEELSPLANNING BIJ HET DEPARTEMENT OMGEVING

In de vorige twee punten werd het duidelijk dat er door de verdere besparingen enkel sprake is van een beperkt vervangingsbeleid waarbij enkel verschuivingen mogelijk zijn tussen taken en tussen niveaus. In dit hoofdstuk worden de principes geduid die hierbij zullen worden toegepast.

### Transparante, tegenstelbare procedures

Op 18 september 2017 overhandigde Audit Vlaanderen een forensische audit die werd opgestart na een anonieme klacht over de bevorderingen die in 2016 nog werden opgestart en afgerond in het voormalige Departement LNE.

Naast de vaststellingen in concrete bevorderingsdossiers, formuleerde Audit Vlaanderen drie aanbevelingen:

1. De organisatie stelt een geactualiseerd PEP op en voorziet de nodige mechanismen om de koppeling tussen de personele middelen en de organisatiedoelstellingen periodiek formeel te actualiseren;
2. De organisatie neemt de nodige beheersmaatregelen om de volledigheid van de selectiedossiers en de authenticiteit van alle selectiedocumenten te waarborgen;
3. De organisatie neemt beheersmaatregelen die de nodige garanties inbouwen voor neutrale, objectieve en kwaliteitsvolle selectieprocedures.

Vooreerst kan worden gesteld dat deze PEP en de uitvoering ervan een antwoord biedt op de eerste aanbeveling.

Wat de twee andere aanbevelingen betreft kan worden gesteld dat nu reeds aan deze twee aanbevelingen wordt beantwoord en dat dit vanzelfsprekend ook verder zal worden toegepast:

- Sinds de opstart van het Departement Omgeving is AGO (Agentschap Overheidspersoneel) selector voor alle externe wervings- en bevorderingsprocedures en staat AGO in voor de nodige garanties voor neutrale, objectieve en kwaliteitsvolle selectieprocedures van begin tot einde;
- Dit wordt geëxpliciteerd en opgevolgd via klantenoverleg met AGO. Een samenwerkingsovereenkomst werd afgesloten en de personeelsoverdracht is gerealiseerd;
- Er gebeurt systematische rapportering over de stand van zaken van de externe wervings- en bevorderingsprocedures t.a.v. de directieraad;
- Een overzicht van alle formules voor Personeelsmobiliteit bij het departement Omgeving is opgemaakt en gevalideerd door de directieraad;
- Jaarlijks wordt de werking op vlak van selectieprocedures geëvalueerd en indien nodig bijgestuurd door de directieraad;
- Een nieuwe integriteitscoördinator zal worden aangesteld.

Ook inzake de toepassing van de formule van tijdelijke functieverzwaring wordt een kader door de directie vastgesteld zodat ook hier objectief en transparant wordt mee omgegaan.

### Blauwdruk loopbaan- en beloningsbeleid

De Vlaamse Overheid wil wendbaar en klantgedreven haar opdrachten vervullen. Om dit te ondersteunen wordt gewerkt aan een modern personeels- en organisatiebeleid. Via een

participatief traject stelde het Agentschap voor Overheidspersoneel daarom een blauwdruk op i.v.m. prestatie management en loopbaan- en beloningsbeleid. De voorstellen uit de blauwdruk worden momenteel verder onderzocht en onderhandeld.

Het Departement Omgeving wil alvast volgende tendensen uit de blauwdruk meenemen in het personeelsplan 2020 om de dynamiek van een wendbare en lerende organisatie te creëren en inzetbaarheid op langere termijn te stimuleren:

- medewerkers kansen bieden om verder te ontwikkelen en hun potentieel beter te benutten door in te zetten op interne mobiliteit binnen het departement
- medewerkers stimuleren om tijdelijk zwaardere functies of projecten op te nemen, leidinggevende rollen op te nemen, functies met extra complexiteit te vervullen, innovatie en verandering op gang te trekken door een flexibel beleid met toelagen voor tijdelijke functieverzwaring
- bij aanwerving de in te vullen functievereisten centraal stellen en minder het diploma. Specifieke diplomavereisten spelen enkel bij specifieke functies die alleen maar mits specifieke opleiding kan worden ingevuld (bv dierenarts).
- bij beloning de inhoud en verantwoordelijkheid in de functie zwaarder laten doorwegen dan het diploma (complexiteit, maatschappelijke gevoeligheid van de materie, leiding geven, budgetverantwoordelijkheid, interpersoonlijke relaties, visie, ondernemerschap, autonomie...)
- sterke profielen binden door groeiperspectief te bieden voor leidinggevende en inhoudelijke loopbaanpaden; en zo meer externe impact en extra kwaliteit nastreven.

Het Departement Omgeving zet de komende jaren ook in op een personeels- en organisatiebeleid met aandacht voor teamontwikkeling, ontwikkeling van leiderschap dat autonomie en verantwoordelijkheid ondersteunt, (team)prestatie management, re-integratiebeleid en competentie-ontwikkeling.

## Aanwervingen

### *Vervangingswervingen*

De ambitie om uit te groeien tot een pro-actief kennisdepartement vergt specifieke profielen. In combinatie met de uitstroom van personeelsleden, legt dit een steeds grotere druk op het departement en haar personeelsleden. Om de vereiste opdrachten uit te voeren kiest het departement ervoor, zonder voorbij te gaan aan de behoeften op de andere niveau's, prioritair aan te werven op A-niveau zodat de personeelsbezetting maximaal aansluit bij de personeelsbehoefte van een center of excellence.

Binnen de contouren van de besparing en de budgettaire marge, zullen deze wervingen gespreid worden over de volledige looptijd van het personeelsplan.

We maken in de vooruitzichten 2019-2020 geen onderscheid tussen de verschillende graden per rang veelal nog gebaseerd op opleidingen en diploma's van A1, B1 en C1. We vullen deze functies in vanuit de functievereisten, waarvoor de geschikte profielen worden ingezet.

### *Vacatures in functie van de statutaire verankering van contractueel ingevulde functies*

Vanuit een motiverend en strategisch personeelsbeleid wil het departement functies die ingezet worden op structurele processen, structureel verankeren in de organisatie. Contractuele medewerkers tewerkgesteld op niet tijdelijke functies (cfr. VPS), zullen binnen de contouren van

het strategisch personeelsbeleid en binnen de budgettaire mogelijkheden de kans krijgen om in statutair dienstverband aangesteld te worden.

### **Bevorderingen**

Het departement wil een motiverend personeelsbeleid voeren op de verschillende niveaus. De ambities die geuit werden in de missie en visie vergen belangrijke inspanningen van alle medewerkers. Daarom wil het departement deze inspanningen, bijzondere competenties en verantwoordelijkheden navenant belonen.

Tevens wil het departement een aantrekkelijke werkgever zijn, waarbij voldoende loopbaanperspectieven aan de medewerkers worden aangeboden. Het departement wenst hierbij in te zetten op loopbaanperspectieven voor inhoudelijke en leidinggevende functies.

Het departement wil deze loopbaanperspectieven creëren voor alle niveaus. De bevorderingen worden daarom proportioneel<sup>6</sup> verspreid over de verschillende niveaus A, B, C en D.

### **Flexibiliteit voor de toekomst**

Het departement wil flexibele inzetbaarheid verder mogelijk maken via verschillende pistes.

Projectmatig werken, innovatie en ondernemerschap worden gestimuleerd via toelagen voor tijdelijke functieverzwarende. Daarbij wordt vanuit een transparant afwegingskader rekening gehouden met de zwaarte, de duur en de tijdelijkheid van de opdracht. Het toekennen van een tijdelijke functieverzwarende is geen voorafname op het toekomstig loopbaan- en beloningsbeleid.

Daarnaast kiest het departement ervoor om interne mobiliteit in haar organisatie te versterken. Een beleid gericht op interne mobiliteit biedt meer kansen voor het aangaan van nieuwe uitdagingen binnen de organisatie.

---

<sup>6</sup> In verhouding tot de aantallen personeelsleden in de niveaus A, B, C en D.

## 8. TABEL PERSONEELSBESTAND TO BE 2020

Bovenstaande principes zijn als volgt doorvertaald naar het personeelsbestand TO BE in 2020:

**Tabel 2. PEP 2020**

| Rang     | Graad <sup>7</sup>              | OMG 28/02/2018 | OMG 31/12/2020 | Vershil |
|----------|---------------------------------|----------------|----------------|---------|
| A3       | Secretaris-generaal             | 1              | 1              | 0       |
| A2L      | Algemeen directeur              | 1              | 1              | 0       |
| A2A /A2M | N-1 mandaat (met terugvalgraad) | 16             | 13             | -3      |
| A2E      | Senior adviseur                 | 17             | 21             | 4       |
| A2       | Adviseur                        | 53             | 98             | 32      |
| A2       | Directeur                       | 13             |                |         |
| A1       | Adjunct van de directeur        | 437            | 503            | -37     |
| A1       | Ingenieur                       | 97             |                |         |
| A1       | Arts                            | 1              |                |         |
| A1       | Informaticus                    | 5              |                |         |
| B3       | Senior hoofddeskundige          | 1              | 3              | 2       |
| B2       | Hoofddeskundige                 | 26             | 32             | 4       |
| B2       | Hoofdprogrammeur                | 2              |                |         |
| B1       | Deskundige                      | 67             | 62             | -11     |
| B1       | Communitairpersoneel            | 4              |                |         |
| B1       | Programmeur                     | 2              |                |         |
| C3       | Senior hoofdmedewerker          | 2              | 5              | 3       |
| C2       | Hoofdmedewerker                 | 40             | 51             | 6       |
| C2       | Hoofdtechnicus                  | 5              |                |         |
| C1       | Technicus                       | 12             | 106            | -25     |
| C1       | Medewerker                      | 119            |                |         |
| D3       | Senior hoofdassistent           | 2              | 3              | 1       |
| D2       | Speciaal hoofdassistent         | 1              | 15             | 1       |
| D2       | Technisch hoofdassistent        | 2              |                |         |
| D2       | Hoofdassistent                  | 11             |                |         |
| D1       | Technisch assistent             | 3              | 9              | -16     |
| D1       | Assistent                       | 21             |                |         |
| D1       | Cateringpersoneel               | 1              |                |         |
| TOTAAL   |                                 | 962            | 923            | -39     |

<sup>7</sup> De graad "dierenarts" werd toegevoegd in het raamstatuut n.a.v. de overdracht van de personeelsleden van de FOD Leefmilieu naar de Vlaamse Overheid bij de 6<sup>e</sup> staatshervorming (Art. VI 158). Deze personeelsleden zijn (op 1 A2 na) meegeteld in het globale contingent A1.



## 9. PRIORITAIRE NODEN EN IMPLEMENTATIE-TRAJECT VOOR 2018 – 2019 – 2020

Het departement gaat uit van de besparingsdoelstelling inzake aantal koppen, waardoor tegen einde 2019 een personeelsaantal wordt voorzien van 923 personeelsleden. Het zelfde aantal personeelsleden wordt gehandhaafd in 2020.

### Aanwervingen

#### *Vervangingswaanwervingen*

- Gezien de in rekening gebrachte pensioneringen en natuurlijke uitstroom (in totaal 53 in de resterende periode van 2018-2019 en 24 in 2020) kunnen in de periode 2018-2019 20 vervangingswervingen uitgevoerd worden<sup>8</sup> en in 2020 in totaal 24 vervangingswervingen.
- Er worden dus 20 wervingen voorzien in rang A1 in de periode 2018/2019 (vervangingsratio: 20 op 53 uitstroom). In geval van extra uitstroom wordt de budgettaire marge prioritair ingezet op wervingen.
- In 2020 stromen 24 koppen uit door natuurlijke uitstroom en pensioneringen. Uitgaande van constant beleid zullen er 24 koppen aangeworven worden. Dit betekent dat we uitgaan van een vervangingsratio van 100%.
- Zonder voorbij te gaan aan de behoeften op de andere niveau's, werft het departement nieuwe personeelsleden prioritair aan op A-niveau.
- Indien een externe aanwerving ingevuld wordt door een personeelslid van het departement dat werkt op een te behouden of te versterken proces, wordt die vrijgekomen functie prioritair vacant verklaard voor werving.

#### *Vacatures in functie van de statutaire verankering van contractueel ingevulde functies*

- Contractuele medewerkers tewerkgesteld op niet tijdelijke functies (cfr. VPS), zullen de mogelijkheid krijgen om in statutair dienstverband aangesteld te worden.
- Er wordt voorzien om **minimaal** 30% van de contractuele personeelsleden de mogelijkheid te bieden om in statutair dienstverband aangesteld te worden.

---

<sup>8</sup> Gezien de berekende budgettaire marge wordt vooralsnog uitgegaan van 14 zekere aanwervingen in de periode 2018-2019.

## Bevorderingen

- Er worden 50 bevorderingen voorzien (5.4 % van het personeelsbestand), proportioneel te verspreiden over de verschillende groepen A, B, C en D. Concreet betekent dit:

**Tabel 3: Aantal bevorderingen per niveau PEP 2018-2020**

| Niveau | Aantal | %    | Bevordering/<br>niveau | Aandeel<br>bevorderingen per<br>niveau |
|--------|--------|------|------------------------|----------------------------------------|
| A      | 637    | 69%  | 33                     | 5.2%                                   |
| B      | 97     | 11%  | 6                      | 6.2%                                   |
| C      | 162    | 18%  | 9                      | 5.6%                                   |
| D      | 27     | 3%   | 2                      | 7.4%                                   |
| Totaal | 923    | 100% | 50                     | 5.4%                                   |

Bij afronding werd voorrang gegeven aan niveau B en D ten nadele van A

- Voor het niveau D voorzien we 2 bevorderingen, waarvan 1 in rang D3 en 1 in rang D2
- Voor het niveau C voorzien we 9 bevorderingen waarvan 3 bevorderingen in rang C3 en 6 in rang C2
- Voor het niveau B voorzien we 6 bevorderingen waarvan 2 bevorderingen in rang B3 en 4 in rang B2
- Voor het niveau A voorzien we 33 bevorderingen. Binnen de A groep vallen er bovendien 3 functies weg op N-1 niveau door uitstroom voor einde 2020. Deze drie functies worden ingezet voor bevordering in rang A2/A2E. Hierdoor komen er in totaal 36 bevorderingen op A niveau, waarvan we ervoor kiezen om die grotendeels (90%) in te zetten voor bevorderingen in rang A2 (32) en een beperkt deel (10%) in rang A2E (4).

## Tijdelijke functieverzwaringen

- Vanaf nu worden minimaal 15 extra tijdelijke functieverzwaringen voorzien, bovenop het bestaande aantal en we houden dit aantal minstens constant.
- Bij extra budgettaire marge wordt bijkomend ingezet op tijdelijke functieverzwaringen.

## 10. BUDGETTAIRE IMPACT

De uitvoering van het personeelsplan gebeurt binnen het beschikbaar budget en de voorziene budgettaire marges. De berekening van de financiële ruimte is gebeurd met voorzichtige aannames die reeds werden uiteengezet in punten 4 en 5, zoals:

- De volledige besparingsdoelstelling op niveau van koppen en budget te realiseren einde 2019
- De geraamde endogene groei met financiering ten belope van 30%

- Een jaarlijkse, natuurlijke uitstroom van 1,5%
- De uitstroom door pensioneringen is nominatief bekeken en niet louter o.b.v. vooruitzichten in functie van aantallen/leeftijden voor 2018 en 2019. De personen die 64 en 65 jaar worden in 2020 zijn integraal meegerekend als te verwachten pensioneringen wat consistent is met de evolutie in de gemiddelde pensioenleeftijd (zie punt 5).
- De financiële ruimte die voortvloeit uit de toepassing van alle aannames is berekend voor 2018, 2019 en 2020.

Tabel 4. geeft de berekening weer van de budgettaire impact van de uitvoering van het personeelsplan 2018-2020 volgens het implementatietraject in hoofdstuk 9.

Uit deze tabel blijkt dat de beschikbare middelen, rekening houdende met de aannames, toereikend zijn om het personeelsbeleid zoals dat is uitgetekend uit te voeren.

**Tabel 4: Budgettaire impact uitvoering PEP 2018-2020**

|                                                                                                       | 2020                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Totaal loonbudget inc besparing en endogene groei</b>                                              | <b>€ 58 500 623</b>  |
| <i>Jaarloonkost (basis 2017, incl. lopende wervingen)</i>                                             | <i>-€ 59 088 000</i> |
| <i>Uitvoering PEP to be 2018 -2020</i>                                                                |                      |
| <i>Verwachte uitstroom pensionering en natuurlijke uitstroom (1,5% per jaar van personeelstotaal)</i> | <i>€ 4 220 000</i>   |
| <i>Wervingen: 44</i>                                                                                  | <i>-€ 2 904 000</i>  |
| <i>Tijdelijke functieverzwarening: 15 extra vanaf 2018</i>                                            | <i>-€ 146 000</i>    |
| <i>Statutarisering: 30% van het aantal contractuelen</i>                                              | <i>€ 300 000</i>     |
| <i>Bevorderingen: 50</i>                                                                              | <i>-€ 500 000</i>    |
| <b>Kost uitvoering</b>                                                                                | <b>-€ 3 250 000</b>  |
| <b>Saldo loonbudget</b>                                                                               | <b>€ 382 623</b>     |

Het departement voert de PEP uit mits halfjaarlijkse beslissingen, waarbij telkens wordt uitgegaan van een actuele monitoring van budget en personeelsaantal. Afhankelijk hiervan kan het ritme van uitvoering van de PEP worden bijgestuurd.