



**Vlaamse
overheid**

Agentschap Overheidspersoneel

SECTORCOMITE XVIII
VLAAMSE GEMEENSCHAP EN VLAAMS GEWEST

protocol nr. 366. 1180

PROTOCOL HOUDENDE DE CONCLUSIES VAN DE ONDERHANDELINGEN VAN
21 JUNI 2017 DIE GEVOERD WERDEN IN HET SECTORCOMITE XVIII VLAAMSE
GEMEENSCHAP EN VLAAMS GEWEST

Over

Ontwerp van Sectoraal Akkoord 2015-2016

door de afvaardiging van de overheid, samengesteld uit :

1. de heer Geert Bourgeois , minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlands Beleid en Onroerend Erfgoed, voorzitter;
2. mevrouw Liesbeth Homans, viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Inburgering, Wonen, Gelijke Kansen en Armoedebestrijding, ondervoorzitter;
3. de heer Bart Tommelein, viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Begroting, Financiën, en Energie;
4. mevrouw Hilde Crevits, viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Onderwijs;
5. de heer Ben Weyts, Vlaams minister van Mobiliteit, Openbare Werken, Vlaamse Rand, Toerisme en Dierenwelzijn;
6. de heer Jo Van Deurzen, Vlaams minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin;
7. de heer Philippe Muyters, Vlaamse minister van Werk, Economie, Innovatie en Sport;
8. mevrouw Joke Schauvliege, Vlaams minister van Omgeving, Natuur en Landbouw;
9. de heer Sven Gatz, Vlaams minister van Cultuur, Media, Jeugd, en Brussel.

enerzijds,

en de afvaardigingen van de drie representatieve vakbonden :

- de Algemene Centrale der Openbare Diensten, vertegenwoordigd door :

de heer Jan Van Wesemael
de heer Chris Moortgat

- de Federatie van de Christelijke Syndicaten der Openbare Diensten die onder meer de ACV-Openbare Diensten en de ACV-Transport en Communicatie groepeert, vertegenwoordigd door :

de heer Luc Verhaeven
mevrouw Ilse Remy

- het Vrij Syndicaat van het Openbaar Ambt, vertegenwoordigd door :

de heer Francis Van Lindt
mevrouw Gerda De Norre

anderzijds,

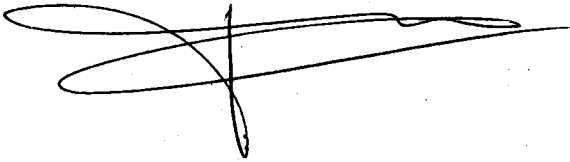
Werd een eenparig akkoord afgesloten over bijgaand ontwerp van Sectoraal Akkoord 2015-2016.

Bijgaande documenten maken integraal deel uit van dit protocol.

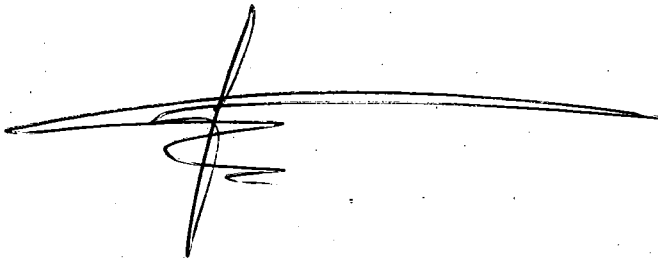
Brussel, **21-06-2017**

DE AFVAARDIGING VAN DE
REPRESENTATIEVE VAKORGANISATIES:

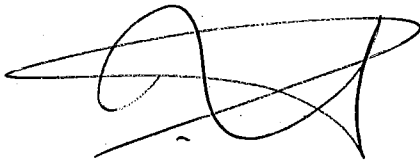
Voor de Algemene Centrale der
Openbare Diensten:



Voor de Federatie van de
Christelijke Syndicaten der
Openbare Diensten

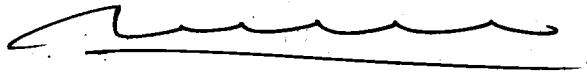


Voor het Vrij Syndicaat van het
Openbaar Ambt

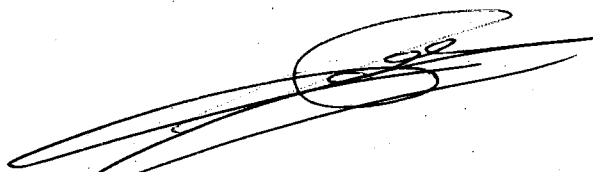


DE AFVAARDIGING VAN DE OVERHEID

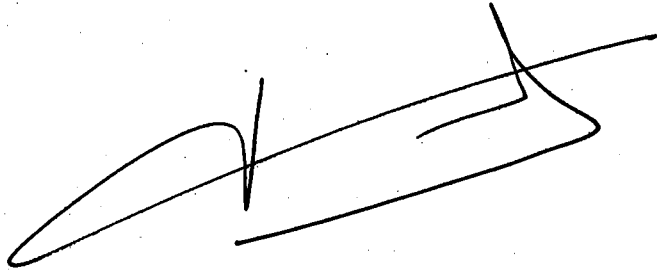
De Voorzitter,



Geert Bourgeois
Minister-president van de Vlaamse Regering
en Vlaams minister van Buitenlands Beleid en
Onroerend Erfgoed

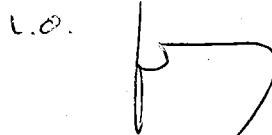


Liesbeth Homans
Viceminister-president van de Vlaamse
Regering en Vlaams minister van Binnenlands
Bestuur, Inburgering, Wonen, Gelijke Kansen
en Armoedebestrijding

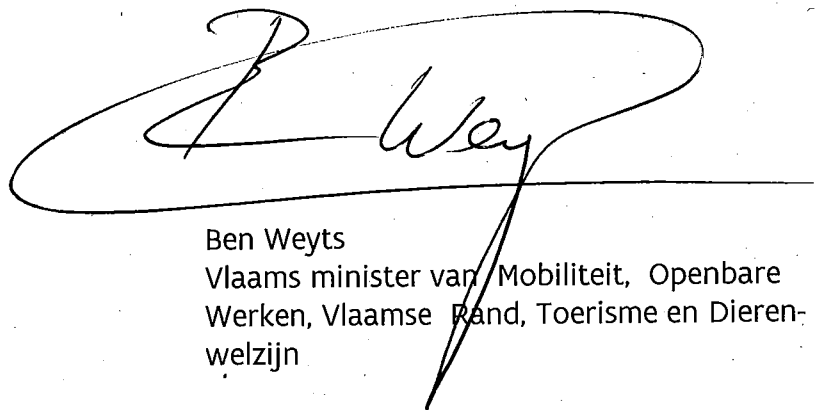


Bart Tommelein
Viceminister-president van de Vlaamse
Regering en Vlaams minister van Begroting,
Financiën en Energie


L.O.



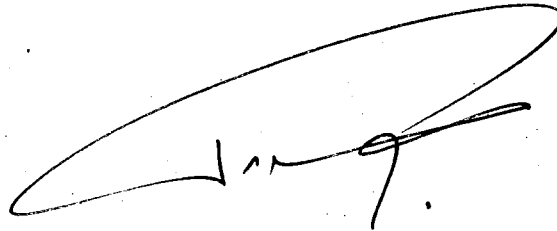
Hilde Crevits
Viceminister-president van de Vlaamse
Regering en Vlaams minister van Onderwijs



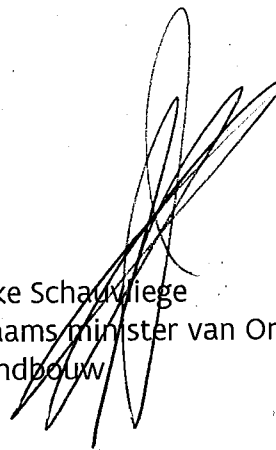
Ben Weyts
Vlaams minister van Mobiliteit, Openbare
Werken, Vlaamse Rand, Toerisme en Dieren-
welzijn



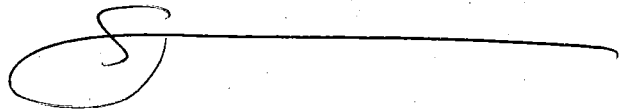
Jo Vandeurzen
Vlaams minister van Welzijn, Volksgezondheid
en Gezin



Philippe Muyters
Vlaams minister van Werk, Economie,
Innovatie en Sport



Joke Schauwliege
Vlaams minister van Omgeving, Natuur en
Landbouw

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'S' followed by a horizontal line that extends to the right and ends in a small hook.

Sven Gatz
Vlaams minister van Cultuur, Media, Jeugd, en
Brussel

Sectoraal akkoord 2015-2016

Protocol Sectorcomité XVIII Vlaamse Gemeenschap – Vlaams Gewest nr. 366.1180
dd. 21 juni 2017

1 Inleiding

Tijdens de vergadering van het Sectorcomité XVIII van 2 december 2014 werd aan de vakbonden meegedeeld dat er geen budget beschikbaar is voor het eerste sectoraal akkoord voor deze regeerperiode, maar dat de overheid bereid is een kwalitatief sectoraal akkoord af te sluiten met de vakbonden.

Een kwalitatief sectoraal akkoord is een sectoraal akkoord dat hetzij geen budgettaire meerkost heeft, hetzij een zeer beperkte meerkost heeft die, naargelang de soort van de uitgave, wordt gedragen door de bestaande personeelskredieten of werkingskredieten.

Het syndicaal statuut schrijft voor dat sectorale akkoorden in principe worden afgesloten voor een periode van 2 jaar, maar dat hiervan kan worden afgeweken in onderling overleg tussen overheid en vakbonden.

Aangezien de duur van de Vlaamse regeerperiode 5 jaar is en de lopende Vlaamse Regering de volgende Vlaamse Regering niet kan binden, bestaat traditioneel de afspraak met de vakbonden van de Vlaamse overheid dat er in elke regeerperiode 2 sectorale akkoorden worden afgesloten waarbij één akkoord van 3 jaar en één akkoord van 2 jaar (niet noodzakelijk in deze volgorde).

2 Toepassingsgebied

Naar analogie met de vorige sectorale akkoorden en rekening houdend met ondertussen doorgevoerde wijzigingen (de integratie van de gewestelijke ontvangers en het instructiepersoneel van de VDAB onder het Vlaams Personeelsstatuut (VPS), heeft het sectoraal akkoord betrekking op de personeelsleden van volgende entiteiten:

- de diensten van de Vlaamse overheid, d.w.z. de entiteiten die ressorteren onder het Vlaamse personeelsstatuut
- de SERV

Het betreft op 30/06/2016 28.431 personeelsleden.

Het sectoraal akkoord is **niet** van toepassing op:

- de leden van de Onderwijsinspectie
- de Vlaamse Vervoermaatschappij – De LIJN (VVM)
- het personeel voor de Vlaamse vestigingen in het buitenland dat ter plaatse geworven wordt onder lokaal arbeidsrecht
- het personeel van de met rechtspersoonlijkheid beklede patrimonía
- het personeel van De Watergroep, de VRT, het Universitair Ziekenhuis Gent, het Vlaams Fonds voor de Letteren en de Koninklijke Academie voor Nederlandse Taal en Letterkunde

3 Inhoudelijke punten

1. Maatregelen in het kader van tewerkstelling van personen met handicap of chronische ziekte

1.1 Verhoogde werving in voorbehouden betrekkingen

Om de tewerkstelling van personen met een handicap of chronische ziekte, waaronder werving via voorbehouden betrekkingen, te stimuleren zullen volgende acties worden ondernomen. De dienst Diversiteitsbeleid:

- stimuleert het gebruik van deze instrumenten bij het topmanagement via rondes van managementcomités, directiecomités en leidend ambtenaren
- ondersteunt entiteiten die personen met een handicap of chronische ziekte willen aanwerven om gebruik te maken van voorbehouden betrekkingen. Via de Commissie Diversiteit van de Vlaamse overheid wordt het instrument opnieuw onder de aandacht gebracht van de diversiteitsambtenaren. Daarnaast worden de rekruteerders en selectoren geïnformeerd, opgeleid en ondersteund in het gebruik van voorbehouden betrekkingen en redelijke aanpassingen bij de selectie
- start eind 2016 een VO-brede, langdurige sensibiliseringscampagne omtrent de tewerkstelling van personen met een handicap of chronische ziekte op.

1.2 Mogelijkheden tot tewerkstelling van personen van de doelgroepen na afloop van een begeleide stage (GIBO)

Opleidings- en begeleidingstrajecten via GIBO (Gespecialiseerde Individuele Beroepsopleiding) worden mogelijk gemaakt binnen de Vlaamse overheid voor personen met handicap of chronische ziekte. De daarop volgende tewerkstelling wordt beperkt tot de tewerkstelling van bepaalde duur met maximum 1 jaar en maximaal 1 jaar verlengbaar. Na maximum 2 jaar tijdelijke tewerkstelling moet er een vergelijkende selectie plaatsvinden voor de functie in kwestie als men de tewerkstelling wenst te verlengen.

1.3 Hervorming van de maatregel rendementsondersteuning

De dienst Diversiteitsbeleid werkte een voorstel uit om binnen het beschikbare budget de efficiëntie en effectiviteit van de rendementsondersteuning te verbeteren. De doelstelling van deze hervorming is tweedelig: een voorstel om rendementsverlies te compenseren en om tot een efficiëntere besteding van de beschikbare middelen te

komen. Dit wordt gerealiseerd door de middelen doelgerichter te gebruiken voor de concrete ondersteuning van tewerkstelling van de doelgroep dan nu het geval. Het huidige budget wordt daarbij niet gewijzigd.

Te verwachten resultaat: een maatregel waarbij de beperkte middelen meer resultaat kunnen bereiken in de tewerkstelling van de personen met handicap en chronische ziekte. Het resultaat van deze bijsturing zal binnen de 2 maanden na ondertekening van het sectoraal akkoord 2015-2016 worden meegedeeld aan de leden van het Sectorcomité XVIII. Er wordt ook jaarlijks aan het Sectorcomité XVIII en aan het Voorzitterscollege gerapporteerd over de besteding van de middelen en het resultaat zodat de leden een zicht krijgen op een eventuele onderbenutting ervan met het oog op mogelijke bijsturing.

Het voorstel van de dienst Diversiteitsbeleid houdt concreet in dat er voortaan niet meer jaarlijks een bepaald bedrag wordt toegekend om rendementsverlies te compenseren, maar dat er enkel nog aanwijsbare kosten worden terugbetaald die nodig blijken uit het integratieprotocol. De volledige bestedingsvrijheid van middelen wordt dus opgeheven. Daarom zal de benaming "rendementsondersteuning" worden vervangen door "tewerkstelling ondersteunende maatregelen" bij tewerkstelling van een persoon met een handicap of chronische ziekte".

De doelstelling is om voortaan de ondersteuning te financieren die de persoon met een handicap of chronische ziekte in staat stelt om in zo goed mogelijke omstandigheden te werken en tewerkstelling werkbaar en duurzaam te maken. Dat kan door de werkomgeving maximaal aan te passen, drempels in de samenwerking met collega's of leidinggevenden weg te nemen, de capaciteiten van de persoon met een arbeidshandicap te versterken, enz.

Dit is in de geest van het VN-verdrag inzake de Rechten van Personen met een Handicap¹ (en van de nieuwe definitie van persoon met een arbeidshandicap bij de Vlaamse overheid) die ervan uitgaat dat een handicap het resultaat is van een wisselwerking tussen een persoon met een beperking en de obstakels waarmee een niet-inclusieve samenleving hem of haar confronteert. De obstakels, zowel materieel als immaterieel, worden benoemd in het integratieprotocol (IP). Voor de obstakels waar een kost aan verbonden is, komt het centrale budget beheerd door de dienst Diversiteitbeleid tussen. Voor de obstakels waar geen kost aan verbonden is, blijft het IP streven naar een maximale aanpassing van de werksituatie via adequate werkafspraken.

Het gewenst effect van dit voorstel is dat het gebruik van maatregelen met een aanwijsbare kost gestimuleerd wordt. Hierdoor kan het aandeel maatregelen in het integratieprotocol waar een reële kost tegenover staat, licht verhogen. We gaan er daarom vanuit dat, door rendementsverlies niet langer te vergoeden, ongeveer 50% à 70% van het budget terug vrijkomt, dat ingezet kan worden om de doelgroep te verruimen.

¹ VN-Verdrag inzake de Rechten van Personen met een Handicap werd goedgekeurd door de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties op 13 december 2006, en dat door België werd ondertekend op 30 maart 2007, en geratificeerd op 2 juli 2009 en in werking is getreden op 1 augustus 2009

Deze doelgroep is momenteel beperkt tot de huidige drie toegangstickets voor rendementsondersteuning (VOP, VIP en CAO 26 plus een integratieprotocol en van de 2 "instapmomenten" (instroom en bepaalde re-integratiesituaties) die de huidige maatregel voorziet. In het nieuwe voorstel staat de maatregel open voor alle personeelsleden die:

- tewerkgesteld zijn in een entiteit die onder het toepassingsgebied van het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid valt
- onder de definitie persoon met een handicap of chronische ziekte vallen
- in het betreffende personeelssysteem geregistreerd zijn als persoon met een handicap of chronische ziekte
- en een integratieprotocol hebben opgemaakt waaruit een ondersteuningsnood blijkt die toegang geeft tot de ondersteunende maatregelen

Potentieel gaat het dus over 576 personen (stand 31/12/2014) in plaats van de huidige 188 (stand 1/7/2015). Uiteraard heeft niet iedereen uit deze groep effectief materiële ondersteuning nodig. Veel personen met een handicap of chronische ziekte ondervinden geen of weinig hinder in hun werk door hun handicap of chronische ziekte. We gaan er vanuit dat het grootste deel van de 188 personen met rendementsverlies die vandaag rendementsondersteuning ontvangen ook aanspraak zal maken op de nieuwe maatregel.

Daarnaast vermoeden we dat maximaal evenveel personen met een handicap of chronische ziekte die vandaag niet onder de toegangscriteria voor het centrale budget vallen, toch gebaat zullen zijn met de ondersteuning die in dit scenario voorzien wordt. We verwijzen hierbij naar een onderzoek uit 2010 waaruit blijkt dat de werkbaarheidsgraad bij de ruime groep van werkenden met hinder als gevolg van een lichamelijke beperking een stuk lager ligt dan bij werknemers die tewerkgesteld zijn met een VOP. Een tewerkstellingspremie of financiële ondersteunende maatregel heeft dus een positief effect op de werkbaarheid van jobs voor de volledige doelgroep en dus ook op de retentie van deze groep.

Door de verruiming van de definitie van personeelsleden met een handicap of chronische ziekte vanaf 1 januari 2016 zal de groep van potentiële ontvangers van rendementsondersteuning ook in beperkte mate groeien. We schatten daarom dat een 350-tal personen met een arbeidshandicap een beroep zullen doen op de hervormde maatregel.

2 EVC

Om het gebruik van EVC (Elders Verworven Competentie) binnen de Vlaamse overheid verder te stimuleren, zullen kandidaten met het juiste diploma geen portfolio meer moeten (laten) opmaken; dit zal kostenverlagend en stimulerend werken. De Vlaamse overheid zal verder inzetten op het aanwerven van personeelsleden zonder het vereiste diploma maar die wel in het bezit zijn van het ervaringsbewijs. De lijst met ervaringsbewijzen wordt hiervoor uitgebreid.

Momenteel is dit alleen het geval voor functies opgenomen in het protocol 269.880 van 9 februari 2009 (ICT ondersteuner, poetshulp, arbeidsconsulent, industrieel elektrotechnisch installateur). De lijst van protocol 269.880 zal via onderhandeling in het Sectorcomité XVIII periodiek aangevuld worden met nieuwe voor de Vlaamse overheid relevante ervaringsbewijzen (bijvoorbeeld hovenier aanleg of onderhoud parken en tuinen, magazijnmedewerker, hulpboekhouder, keukenmedewerker, ...).

De overheid zal met de vakorganisaties het debat aangaan om EVC meer ingang te doen vinden in het personeels- en kansengroepenbeleid.

3 Duurzaam personeelsbeleid

In het kader van de verlengde tewerkstelling is het belangrijk dat de Vlaamse overheid blijft inzetten op werkbaar en wendbaar werken. Een aantal specifieke maatregelen als jobcrafting (zie verder) en plaats- en tijdsafhankelijk werken (PTOW), vooral werken op andere locaties en flexibele werkuren dragen hier toe bij. Zie ook luik 'PTOW – Ondersteuning van de leidinggevenden'.

In het algemeen is het belangrijk om oog te hebben voor de volgende aspecten:

- geen geïsoleerde maatregelen nemen maar die integreren binnen een entiteitseigen visie en een duurzaam personeelsbeleid op maat, met aandacht voor de specifieke functies, waarbij een aantal maatregelen gegroepeerd worden aangeboden, en waar ook op die manier over gecommuniceerd wordt
- aandacht hebben / voor hr- en andere maatregelen en hun effect op motivatie van de personeelsleden en hun inzetbaarheid in de verschillende loopbaanfasen
- werken aan de waarden en de cultuur van een entiteit, waar leidinggevenden en personeelsleden op een open, respectvolle manier omgaan met de diversiteit binnen het team, en hier zo nodig actie rond ondernemen. Daarvoor is het creëren van een open feedback-cultuur essentieel
- werken aan een aangepaste leiderschapsstijl: Een inspirerende, coachende stijl van leidinggeven, afgestemd op meer zelfsturing en autonomie ook in het kader van het nieuwe werken, is aangewezen. Dit kan mee opgenomen worden binnen leiderschapsontwikkeling en -ondersteuning in de Vlaamse overheid
- werk maken van een talentgerichte cultuur binnen de hele organisatie waardoor medewerkers gestimuleerd worden om inzetbaar te blijven. Daarbij staat niet alleen centraal wat medewerkers goed kunnen (waar ze competent in zijn) maar ook wat ze graag doen (waar ze gemotiveerd voor zijn en wat ze echt willen)
- blijvend inzetten op het gebruik van het feedbackinstrument voor ontwikkeling van leiderschap (FIO) zodat medewerkers input kunnen geven voor het personeelsbeleid en het effect op de ervaren werknemer kan opgevolgd worden.

Rationalisatie verlofstelsels:

De Vlaamse Regering onderhandelt de rationalisatie van de verlofstelsels² in een gemengde werkgroep overheid-vakbonden parallel met de besprekingen voor het sectoraal akkoord 2015-2016.

Alvast maken volgende onderdelen deel uit van de verlofregeling:

- een regeling voor ambtenaren die niet langer voltijds kunnen werken als gevolg van een chronische aandoening en voor wie de bestaande deeltijdse prestaties wegens ziekte geen oplossing brengen
- de invoering voor het statutair personeel van een pleegzorgverlof naar analogie met de regeling die voor het contractueel personeel geldt.

Ten gevolge van de invoering van het zorgkrediet (verlofregeling en onderbrekingsuitkeringen) zal via de rationalisering van de verlofregeling een flankerend beleid uitgewerkt worden. Dit flankerend beleid garandeert - gedeeltelijk als recht en gedeeltelijk als gunst - de mogelijkheid om voltijds verlof te nemen en deeltijds te werken (zonder betoelaging of subsidiëring). Er zal ook bijzondere aandacht besteed worden aan eindeloopbaanregelingen.

4 PTOW - Ondersteuning van de leidinggevenden

De Vlaamse overheid wil zo veel mogelijk personeelsleden plaats- en tijdsonafhankelijk laten werken. Aangedrongen wordt dat alle entiteiten die dat nog niet gedaan hebben zo spoedig mogelijk een entiteitseigen visie op het vlak van PTOW (werken in het nieuwe kantoor, werken op andere locaties, afbouwen van tijdsregistratie en tijdsonafhankelijk werken) formuleren en een kader uitwerken waarbinnen de voorwaarden voor PTOW worden bepaald en daar niet mee wachten tot einde 2020. De Vlaamse overheid zal leidinggevenden en personeelsleden hierin blijvend ondersteunen.

Monitoring

De overheid zal een evaluatierapport over de monitoring van de invoering van PTOW in de entiteiten vóór het zomerreces 2017 voorleggen aan het Voorzitterscollege en het Hoog Overlegcomité. Eerst dient immers werk gemaakt te worden van een kwaliteitsvolle rapportering. Het betreft niet alleen een kwantitatieve maar ook een kwalitatieve registratie. Zo kunnen mogelijke barrières in kaart gebracht worden die de implementatie van PTOW belemmeren en kan eventueel een bijsturing gebeuren van de PTOW-omzendbrief.

² Protocol nr. 355.1145 d.d. 15 juli 2016 en protocol nr. 358.1160 d.d. 27 januari 2017.

5 Aandacht voor de niveaus C & D

Binnen het duurzaam personeelsbeleid is het essentieel dat personeelsleden gemotiveerd en inzetbaar aan het werk blijven in alle fasen en tot het einde van hun loopbaan.

De Vlaamse Overheid wil zorg dragen voor een goede en duurzame fit tussen de inzet van haar medewerkers en het bijdragen aan de opdracht van de organisatie. Daarbij wil de organisatie instrumenten aanreiken aan personeelsleden om hun eigen functie zoveel mogelijk af te stemmen op de aanwezige talenten. Het stimuleren van jobcrafting kan hierbij een belangrijke actie zijn.

Jobcrafting betekent het zelf aanbrengen van veranderingen aan je job, om je eigen functioneren te optimaliseren.

Bij jobcrafting kneden werknemers, individueel of in groep, hun werk zelf zo dat er voor hen een betekenisvolle functie ontstaat waarin ze duurzaam inzetbaar blijven.

Het inzetten op jobcrafting kan bijkomende perspectieven bieden voor de inzet van medewerkers van niveau C en D. Door binnen een team te kijken naar de opdrachten en deze te herkneden en mogelijk te verschuiven, kunnen functies op maat gemaakt worden, waarbij elkeen op zijn/haar sterktes wordt ingezet, en samen de opdracht van het team gerealiseerd wordt. Het herkneden van functies kan ook resulteren in een aangepaste vacature, in het kader van instroom en doorstroom.

Jobcrafting kan ook soelaas bieden als de oorspronkelijke functie niet langer haalbaar blijkt om uit te voeren, omwille van bv. een chronische ziekte. Door het aanpassen van de functie, het verschuiven van taken binnen het team of zelfs op het niveau van de organisatie kunnen opnieuw perspectieven geboden worden voor een duurzame inzet van de medewerker.

De leidinggevenden kunnen dit proces stimuleren door de medewerkers de ruimte te bieden om aan de functie te sleutelen en ze daarbij te motiveren en te steunen.

Belangrijk is om steeds de match te bekijken tussen wat de organisatie nodig heeft aan in te zetten profielen en functies om haar opdracht te realiseren en de duurzame inzet van medewerkers.

Hierbij moet gedifferentieerd worden door rekening te houden met het DNA van de departementen en agentschappen. De ene entiteit heeft meer nood aan bepaalde profielen en functies dan de andere.

Het Agentschap Overheidspersoneel en met name de dienst Rekrutering en Selectie kan een ondersteunende rol opnemen in het duurzaam inzetten van medewerkers binnen de Vlaamse overheid. Via het digitaal loopbaancentrum en de projecten³ die

³ Voorbeelden:

- a) Het begeleiden van een aantal entiteiten bij het uitvoering geven van de kerntakenplannen. Het gaat daarbij vooral over het zoeken naar oplossingen voor functies die uitdovend zijn
- b) Projecten met focus op herscholing en heroriëntering

lopen rond interne mobiliteit (inclusief Radar) kan bv. specifiek aandacht worden besteed aan de doelgroep van de ervaren werknemers, kwetsbare groepen, personeelsleden wiens taken wegvallen in kader van herstructurering, digitalisering, kerntakenaccenten, etc.

6 Leidraad voor in-, out - en cosourcing

De bij dit sectoraal akkoord gevoegde "Leidraad voor in-, out- en cosourcingsbeslissingen" bevat een methodiek die in staat stelt om doordacht te kunnen beslissen over de in-, out- en cosourcing van een activiteit.

Deze keuzes moeten bijdragen tot het creëren van een resultaat- en klantgerichte overheid met nadruk op efficiëntie en effectiviteit. De leidraad geeft een overzicht van de verschillende stappen die verplicht moeten worden gezet om tot een weloverwogen beslissing te komen bij de aanwending van de werkings- en personeelsmiddelen.

Als een in- of outsourcing impact heeft op het PEP dan komt die oefening aan bod in het EOC binnen de normale spelregels van het syndicaal statuut.

7 Welzijn

Naar aanleiding van het onderzoek naar burn-out heeft de Vlaamse overheid de eerste bouwstenen van een actieplan 'werkgebonden stress en burn-out' gelegd. Dit betreft een actieplan dat veel ruimer gaat dan enkel het thema burn-out en bevat algemene welzijnsbevorderende maatregelen. De Vlaamse overheid zal deze bouwstenen verder vormgeven en valideren in samenwerking met de vakorganisaties en in 2016 de nodige stappen zetten om de prioritaire acties uit dit actieplan uit te voeren.

Duiding:

Om een onderbouwd beleid te kunnen voeren, is de Vlaamse overheid in 2014 gestart met een project over burn-out. Binnen dit project wilde de Vlaamse overheid meer te weten komen over de prevalentie, oorzaken en gevolgen van burn-out (bij Vlaamse overheid, andere overheden, Vlaanderen/België, andere landen). Op basis hiervan werden, in samenwerking met de GDPB en andere stakeholders, de eerste bouwstenen van actieplan gelegd. Dit actieplan moet entiteiten ondersteunen bij de preventie (primaire, secundaire en tertiaire preventie) van chronische stress en burn-out. Dit betreft een actieplan dat veel ruimer gaat dan enkel het thema burn-out en bevat algemene welzijnsbevorderende maatregelen.

-
- c) Ondertussen gerealiseerde VPS-wijzigingen maken (1) selecties meer op maat en dus potentieel korter en efficiënter wat aantrekkelijker is en (2) interne overgang naar hoger niveau mogelijk, wat mobiliteit bevordert
 - d) Vacaturesite voor interne vacatures

De 10 bouwstenen van het actieplan zijn de volgende:

- 1) inzetten op een algemeen welzijnsbeleid: Door algemene welzijnsbevorderende maatregelen vermindert automatisch ook het risico op burn-out.
- 2) entiteiten sensibiliseren, informeren en ondersteunen bij uitbouw welzijnsbeleid binnen hun entiteit. In het kader hiervan willen we onder andere ook een referentiekader uitwerken ter ondersteuning van topambtenaren, leidinggevendenden, HR en vakbonden in de EOC's bij de toepassing van de welzijnswet.
- 3) actief aanwezigheidsbeleid: We willen entiteiten ondersteunen om een actief aanwezigheidsbeleid te voeren. Hiervoor wordt een toolbox ontwikkeld.
- 4) leiderschap: Leiderschap heeft een belangrijke impact op het welbevinden van personeelsleden. We willen leidinggevendenden overtuigen van het belang van welzijn op het werk en inzicht bieden over hoe ze het welzijn van medewerkers vanuit hun rol kunnen beïnvloeden.
- 5) gezondheid: Een belangrijke hulpbron tegen chronische stress en burn-out is een goede gezondheid. Voldoende slaap, sport en gezonde voeding stellen personeelsleden beter in staat om weerstand te bieden tegen werkeisen.
- 6) meten is weten, rapporteren is sensibiliseren: We willen cijfermateriaal van goede kwaliteit verzamelen en de verschillende cijfers met elkaar in verband brengen om een beter inzicht te krijgen in het thema. Op deze manier kunnen we een gericht welzijnsbeleid voeren. Via het beter monitoren en samenbrengen van zowel kwantitatief cijfermateriaal als kwalitatieve analyses willen we een soort 'welzijnsbarometer' voor de agentschappen binnen de VO ontwikkelen die in bepaalde gevallen structurele problemen in sommige entiteiten kan detecteren.
- 7) opleidingsaanbod: we willen het huidig vormingsaanbod (voor personeelsleden, leidinggevendenden en hr-medewerkers) screenen en nagaan waar we de koppeling kunnen leggen met 'welzijn/stress/burn-out' en waar er nog bijkomende modules nodig zijn.
- 8) aanbevelingen over mobiliteit: In het kader van interne mobiliteit doen we aanbevelingen over het thema mobiliteit omdat een aantal aspecten hiervan invloed hebben op het welbevinden van personeelsleden. Naast het in kaart brengen van enkele goede praktijken is het belangrijk het geheel van de mobiliteit binnen de VO beter te monitoren en in kaart te brengen.
- 9) preventieve maatregelen uitbouwen op organisatieniveau: Op vlak van organisatie doen we een aantal aanbevelingen die inspelen op risicofactoren van chronische stress en burn-out.
- 10) individuele hulpverlening: Het is belangrijk dat personeelsleden die zich niet goed voelen op het werk ergens terecht kunnen. Binnen de Vlaamse overheid zijn er verschillende actoren waar personeelsleden terecht kunnen. We willen de dienstverlening van deze verschillende actoren meer op elkaar afstemmen. Daarnaast willen we ook duidelijk communiceren naar de personeelsleden bij wie ze in welke situatie terecht kunnen.

De verschillende projecten binnen de 10 bouwstenen zullen in de loop van 2016 uitgerold worden. Om de 6 maanden zal hierover in het Hoog Overlegcomité teruggesproken worden om de voortgang op te volgen.

8 Begeleiding en heroriëntering van personeelsleden in overta

Als gevolg van deze hervormingen zullen heel wat personeelsleden andere taken toebedeeld krijgen. Een reeds ingeplande wijziging om hier soepeler mee om te kunnen gaan, is het mogelijk maken van herplaatsing voor contractuele personeelsleden met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur, tenzij zij werden geworven in het kader van een uitzonderlijke en tijdelijke personeelsbehoefte of in het kader van een vervangingsopdracht. Voor het contractueel personeel geldt dezelfde herplaatsingsregeling als voor ambtenaren.

Bijkomend wordt een actieplan uitgewerkt inzake loopbaanbegeleiding. Het hierop inzetten (via herplaatsing, re-integratie, bemiddeling), betekent in eerste instantie dat entiteiten de inventarisatie binnen de organisatie maken, om vervolgens te bekijken welke maatregelen het meest geschikt zijn en met welke partners (bv VDAB) zij hieromtrent samenwerkingsverbanden kunnen opzetten.

Om de mobiliteit verder te stimuleren zal worden ingezet op een aantal maatregelen:

- het stimuleren van personeelsleden om zelf hun loopbaan in handen te nemen door een vernieuwd webluik inzake mobiliteit via <https://overheid.vlaanderen.be/mobiliteit>
- het duidelijker aanbieden van interne vacatures via de nichesite <https://www.vdab.be/vlaamse-overheid-intern>
- het organiseren van een deelnetwerk HR inzake mobiliteit waar goede praktijken gedeeld kunnen worden en waaruit goede praktijken (zoals o.a. Vlabel) kunnen worden gebruikt om het beleid bij te stellen, alsook om ondersteuningsbehoeften helder te krijgen en deze op te zetten
- het opstarten van de pilootfase van het Multidisciplinair overlegorgaan. Dit orgaan heeft als doel vooral te focussen op "case-management" bij complexe trajecten

9 Coaching

We zetten verder in op coaching van leidinggevenden op alle niveaus: topkader, middenkader en lager kader met voldoende aandacht voor potentieel en startende leidinggevenden.

We coachen op de vier rollen van leiderschap en de vier waarden van de Vlaamse overheid. Binnen het thema leiderschap geven we ook specifieke aandacht aan onderwerpen die leven op de werkvloer en waar de leidinggevende vanuit zijn rol een impact op heeft. We denken hierbij aan: het creëren van een duurzaam personeelsbeleid, het omgaan met personen met een arbeidshandicap, re-integreren na langdurige afwezigheid en burn-out. De interne coaches krijgen in 2016-2017 deskundigheidsdagen over deze thema's om de nodige kennis betreffende deze thema's op te bouwen en indien nodig snel en gericht te kunnen doorverwijzen.

Voor de (ervaren) medewerkers (alle niveaus), zijn er sinds dit jaar intensieve workshops voorzien om hun coachende vaardigheden verder aan te scherpen en om peer coaching te stimuleren. Peer coaching is het begeleiden van gelijken, bijvoorbeeld collega's, met als doel het functioneren van collega's te optimaliseren.

10 Huisvesting en mobiliteit

Het Facilitair Bedrijf zal aan de vakbonden jaarlijks een update geven met betrekking tot de vastgoedprojecten bij de diensten van de Vlaamse overheid, waaronder de VAC's, het Consciencegebouw en het archief van Vilvoorde. Bij nieuwe/lopende projecten zal Het Facilitair Bedrijf een regelmatige terugkoppeling geven van de werkzaamheden van de begeleidende stuurgroep en werkgroepen.

11 Protocol functieclassificatie

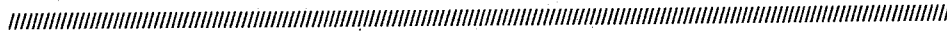
Het protocol nr. 246.797 wordt bijgestuurd en vervangen door de bijlage 1 aan deze tekst.

12 Partnerschap met de vakbonden

De overheid is bereid om bepaalde opleidingen te organiseren voor de vertegenwoordigers van de vakbonden en het lijnmanagement. Zo organiseert de overheid alvast een opleiding over het syndicaal statuut en de concrete toepassing binnen de diensten van de Vlaamse overheid.

Om de representatieve vakorganisaties de mogelijkheid te geven om hun werking optimaal uit te bouwen en op een actieve en constructieve manier mee te werken aan de veranderingsprocessen binnen de diensten van de Vlaamse overheid zullen afspraken over het volgen van opleidingen, afspraken uit het verleden rond de praktische werking en logistieke ondersteuning van de vakorganisaties opgenomen worden in een afsprakenkader. Zo snel mogelijk na de ondertekening van het Sectoraal Akkoord 2015–2016 zal in samenspraak met de representatieve vakorganisaties dit afsprakenkader opgemaakt worden.

Afspraken uit het verleden zullen gepubliceerd worden op de website vakbondsstatuut zodat hierover duidelijkheid bestaat.



Protocol functieclassificatie bij de Diensten van de Vlaamse overheid (bijlage 1 bij het sectoraal akkoord 2015-2016)

Het protocol nr. 246.797 over functieclassificatie bij de Diensten van de Vlaamse overheid van 19 juli 2007 dat tussen de overheid en de representatieve vakbonden in sectorcomité XVIII Vlaamse Gemeenschap en Vlaams Gewest werd afgesloten, wordt bijgestuurd door wat volgt.

Inhoud

1. Toepassingsgebied
2. Informatie aan de overheid, de vakbondsafvaardiging en het personeel
3. Opleiding functiefamilies en functieclassificatie
4. De begeleidingscommissie functieclassificatie

1. Toepassingsgebied

Het protocol is van toepassing op alle personeelsleden van de diensten van de Vlaamse overheid, m.a.w. alle personeelsleden waarop het Vlaams personeelsstatuut van 13 januari 2006 (VPS) van toepassing is.

2. Informatie aan de overheid, de vakbondsafvaardiging en het personeel

Iedereen (de overheid, de vakbondsafvaardiging, alle personeel) dient op een gepaste wijze geïnformeerd te worden over aangelegenheden betreffende functieclassificatie. Op de website <https://overheid.vlaanderen.be/functieclassificatie> wordt op een transparante en toegankelijke manier informatie te beschikking gesteld over de functiefamilies, de functieniveaumatrix, de indelingscriteria, de competenties en dergelijke meer. De wegingsmethodiek zelf is enkel toegankelijk voor geregistreerde gebruikers na het volgen van een specifieke opleiding.

3. Opleiding functiefamilies en functieclassificatie

Het volgen van de door AgO georganiseerde opleiding functiefamilies en functieclassificatie is een voorafgaande vereiste om te kunnen zetelen als assessor in de beroepscommissie functieclassificatie of om aanwezig te kunnen zijn op een vergadering van de begeleidingscommissie functieclassificatie.

4. Begeleidingscommissie functieclassificatie

Er wordt een begeleidingscommissie functieclassificatie (hierna commissie) heropgericht waar thema's die gerelateerd zijn aan functieclassificatie ook buiten een onderhandelingscontext kunnen worden besproken. AgO faciliteert de werking.

De commissie kent geen vaste nominatieve samenstelling maar zowel leden van drie representatieve vakbonden (maximaal 3 per vakbond) als maximaal 9 deskundigen (bijvoorbeeld HR BP's uit de cluster loopbaan en beloning) van de Diensten van de Vlaamse overheid maken er deel van uit. Allen moeten voldoen aan de opleidingsvereiste.

De vakorganisaties of de overheid kunnen andere deskundigen uitnodigen op de vergaderingen. Het betreft personen met een grondige kennis van functieclassificatie (instrumenten en processen) en die hierover bijgevolg een externe deskundigheid en advies kunnen aanbrengen.

Het is de bedoeling om de commissie snel en flexibel te kunnen samenroepen. Iedereen kan thema's naar voren schuiven. De commissie behandelt aan functieclassificatie gerelateerde situaties en problematieken en formuleert zowel adviezen als voorstellen van oplossing.

Mogelijkheden zijn (de opsomming is niet volledig):

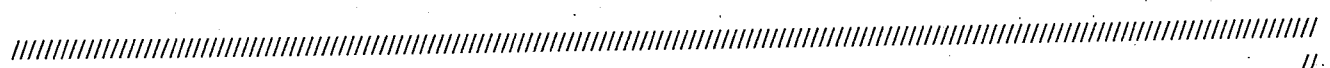
- suggesties bespreken ter optimalisering van de processen (validatie van wegingen, beroepsprocedure, communicatie, ...) & instrumenten (functiefamilies, functiebeschrijvingen, functieniveaumatrix, competentieboek, ...)
- problemen aankaarten die zich voordoen tijdens het traject om functiehouders via de functie aan een functieklassie toe te wijzen
- opmaak van personeelsplannen
- gemeenschappelijk nood aan communicatie & informatie
- monitoring- en rapporteringsvragen
- visie op de aanpak van niet-toewijsbare functies
- werking van de beroepscommissie Functieclassificatie
- opleidingen en intervisie
- de onderhoudsprocedure zoals bedoeld in het VPS (Deel 1, Titel 2, Algemene bepalingen, Art. 12, 24°)
- ...

Voorzitter van de commissie is de leidend ambtenaar van het agentschap Overheidspersoneel of de persoon die hiertoe door deze laatste wordt aangeduid. De voorzitter bepaalt minstens een week op voorhand de plaats, de agenda, de datum en het uur van de vergadering. Zowel overheid als vakbonden kunnen vragen om de commissie samen te roepen en agendapunten aanbrengen.

Indien de commissie een formeel advies wenst uit te brengen, wordt hiervoor het consensusmodel gehanteerd. Minstens 5 leden namens de overheid en minstens 5 leden namens de vakbonden dienen aan het tot stand komen van dit advies mee te werken. Alle aanwezige leden namens de overheid (minstens 5) en namens de vakbonden (minstens 5) moeten het advies steunen vooraleer er sprake is van een consensusadvies. Een consensusadvies is noodzakelijk in situaties die leiden tot een aanpassing van de functieniveaumatrix of de beroepsprocedure.

Experten van AgO, een secretaris en een vertegenwoordiger van de minister van Bestuurszaken nemen met adviserende stem deel aan de vergaderingen van de begeleidingscommissie.

Indien de begeleidingscommissie functieclassificatie suggesties, adviezen of voorstellen heeft met een impact op de regelgeving worden deze via de formele kanalen verder behandeld (o.a. administratieve en begrotingscontrole, sectorcomité XVIII).



NOTA AAN HET VOORZITTERSCOLLEGE

////////////////////////////////////
Referte: VC/16/21.04/

betreft: Leidraad voor in-, out- en cosourcingsbeslissingen

Bijlage 2 bij het Sectoraal Akkoord 2015-2016
////////////////////////////////////

Inleiding

Op het kern-CAG overleg van 28 november 2012 werd afgesproken dat het CAG een gedragen kosten – baten model zou ontwikkelen voor in-, out- en cosourcingsbeslissingen binnen de Vlaamse overheid. Aanleiding is onder meer de stellingname van de vakorganisaties dat insourcing van taken grote besparingen zou opleveren.

De vraag is met andere woorden of er een methodiek bestaat of ontwikkeld kan worden die ons in staat stelt om doordacht te kunnen beslissen of een activiteit geïnsourced, geoutsourced of gec sourced moet worden. Een nota hieromtrent werd voor het daarop volgend kern-CAG overleg voorbereid, gebruik makend van de methodiek van Ernst en Young op basis van principes zoals business case en scenario-denken.

Op het CAG van 14 maart 2013 stelde de VDAB haar tenderbeleid voor. Het CAG vroeg de nota die eerder aan de kernministers werd bezorgd verder aan te vullen met de aspecten uit de methodiek die de VDAB hanteert. Op het CAG van 16 mei 2013 werd deze opdracht verder gespecificeerd: 'Het CAG opteert principieel voor een "light" hanteerbaar besluitvormingsmodel, met onderliggend een tweede laag (met eerder elementen van business case). Ook de opties waarover politiek moet beslist worden zullen in het afwegingskader aan bod komen.'

Op het overleg tussen het CAG en de kernministers van 3 juli 2013 werd deze problematiek opnieuw besproken en werden tal van aanpassingen gevraagd.

In de Beleidsnota Bestuurszaken 2014-2019 wordt expliciet aangekondigd dat er een toetsingskader moet komen voor beslissingen m.b.t. in- en outsourcing.

De overheidsdelegatie in het sectorcomité XVIII vroeg om het aangepast toetsingskader te bezorgen, zodat dit kan worden meegenomen in de onderhandelingen voor een volgend sectoraal akkoord. Op het voorzitterscollege van 9 juli 2015 werd daarom afgesproken dat het Departement Kanselarij en Bestuur (DKB) en het Agentschap Overheidspersoneel (AgO) het toetsingskader voor in-, out- en cosourcing opnieuw opnemen, rekening houdend met de afspraken uit het overleg van het CAG met de kernministers van 3 juli 2013.

Op 2 februari 2016 werd dit toetsingskader met de vakorganisaties besproken. De vakorganisaties kregen de mogelijkheid om tijdens de bespreking hun opmerkingen over te maken. Het Departement Kanselarij en Bestuur (DKB) en het Agentschap Overheidspersoneel (AgO) hebben de onderstaande tekst in de mate van het mogelijke aangepast aan de gemaakte opmerkingen.

Leidraad voor in-, out- en cosourcingsbeslissingen

Inleiding

De leidraad voor in-, out- en cosourcingsbeslissingen bevat een mogelijke methodiek die in staat stelt om doordacht te kunnen beslissen over de insourcing, outsourcing of cosourcing van een activiteit. Deze keuzes moeten bijdragen tot het creëren van een resultaat- en klantgerichte overheid met nadruk op efficiëntie en effectiviteit.

Deze leidraad gaat uit van ideaaltypische situaties. De realiteit is meestal complexer. De leidraad mag daarom niet aanzien worden als een verplichte checklist die moet worden gehanteerd bij elke vorm van overheidsopdracht. Geval per geval moet deskundig afgewogen worden welke aspecten van de methodiek noodzakelijk zijn. Het moet daarenboven mogelijk zijn om, in functie van de eigenheid van het voorliggende dossier, bepaalde van onderstaande stappen samen te nemen, verder uit te splitsen, of met onderdelen ervan te kunnen schuiven. De administratieve last die ermee gepaard gaat, moet voorts in proportie staan tot de grootte van de in-, out- of cosourcingsoefening. De betrokken entiteitsoverlegcomités (EOC), maar ook de andere stakeholders, moeten voldoende op de hoogte gehouden worden van deze oefeningen.

Als een in-, out- of cosourcing impact heeft op het personeelsplan, dan komt die oefening aan bod in het EOC binnen de normale spelregels van het syndicaal statuut.

Een richtinggevende typologie van verschillende soorten overheidsopdrachten en het hieraan gekoppelde gebruik van de methodiek kan echter nog verder worden uitgewerkt. Deze typologie is bij voorkeur gebaseerd op de verschillende belangrijke componenten die de algemene omvang (in de brede betekenis) van het sourcingproject typeren. Zo houdt men bij het opstellen van dergelijke typologie best rekening met de financiële grootte van de oefening, het type dienstverlening, het maatschappelijk belang, het strategisch belang, de grootte van het geïmpacteerd personeelsbestand, ... Uiteraard moet men dan ook combinaties maken van deze componenten met telkens de gevolgen voor het gebruik van de methodologie.

Het spreekt voor zich dat niet elke opdracht of dienstverlening zich even goed leent voor in-, out- of cosourcing. Zo is er bijvoorbeeld de voorbereiding en de evaluatie van het beleid waar strakke interne opvolging noodzakelijk is, wat niet uitsluit dat voor deelaspecten geen out- of cosourcing mogelijk zou kunnen zijn (bv. specifiek juridisch werk, evaluatie enz.). Zuiver uitvoerend werk kan wellicht vaker beter extern worden uitgevoerd met een controle vanop grotere afstand.

De mogelijke omkeerbaarheid van beslissingen moet voorzien worden. Het is daarom aangewezen om regelmatig evaluatiemomenten in het traject te voorzien. Ook moet worden gewaarschuwd voor het feit dat bij een out- en cosourcingsituatie de politieke impact vermindert, maar de politieke eindverantwoordelijkheid blijft.

Het toetsingskader is voorzien voor nieuwe oefeningen van in-, out- en cosourcing. Maar eens deze methodologie is ingeburgerd bij nieuwe oefeningen, kan deze methodologie ook worden toegepast op bestaande situaties van in-, out- en cosourcing.

Vooraleer het toetsingskader hieronder voor te stellen moet tot slot verwezen worden naar de beslissing van de Vlaamse regering van 17 juli 2015 inzake de kerntakenplannen. De Vlaamse regering keurde immers de opgemaakte kerntakenplannen goed, alsook de principes waaraan deze kerntakenplannen getoetst worden. Belangrijk hierbij om te vermelden is dat deze kerntakenplannen en de afgesproken principes tot

stand kwamen in nauw overleg tussen de Vlaamse regering en het voorzitterscollege. Eén van deze principes is de organisatie van de eigen dienstverlening door de overheid, rechtstreeks aan de burger en aan de organisaties:

We zien onze dienstverlening als een essentieel (beleids)instrument om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken. Dat geldt evenzeer voor de eigen dienstverlening van de overheid, rechtstreeks aan de burger (als een generiek bedrijfsproces).

Om een optimale (eigen) dienstverlening te kunnen bieden aan burgers ziet het Voorzitterscollege ook mogelijkheden om de dialoog met de Vlaamse regering te voeren over keuzes inzake welke (eigen) dienstverlening door welke actor moet gebeuren. Hoe zorgen we zo efficiënt mogelijk voor een zo goed mogelijke dienstverlening aan de burgers en aan organisaties? In essentie gaat het over het evalueren van wat de overheid zelf aan diensten moet blijven aanbieden en wat niet.

Er is nood aan verder debat, over welke dienstverlening door welke actor moet gebeuren. Daar zijn talloze voorbeelden van, zoals De Lijn die voor de helft van haar busritten zogenaamde pachters (privé-busmaatschappijen) inschakelt, het Forensisch Psychiatrisch Centrum te Gent waarbij voor de kwaliteitsvolle uitbating van de zorginstelling een beroep wordt gedaan op externe zorgverstrekkers, enzovoort. Het evalueren van eigen dienstverlening door de overheid (rechtstreeks aan de burger) gebeurt het meest effectief als ze opgezet wordt vanuit het standpunt van de doelgroep waarop de dienstverlening betrekking heeft. De overheid stelt de standaarden waaraan de dienstverlening moet voldoen. Daarnaast kan onderzocht worden aan welke actor de dienstverlening wordt toegewezen: de overheid zelf, het middenveld (non-profit) of privé.

Naast afwegen van een heel aantal argumenten en feiten t.o.v. elkaar bij de beslissing over het toewijzen van bepaalde (publieke) dienstverlening moeten we eveneens aandacht hebben voor schakeringen in de eigen dienstverlening door de overheid. Een eerste vorm van eigen dienstverlening door de overheid is waar de overheid als exclusieve aanbieder optreedt en een tweede vorm is waar de overheid een aanbieder is naast andere aanbieders, ook al nemen we een specifieke residuaire bevoegdheid op. Elke vorm vergt wellicht een specifieke aanpak, maar met steeds een duidelijk debat, ook met de doelgroepen, en ook stellingname over aan welke actor de (publieke) dienstverlening wordt toegewezen.

De te behalen efficiëntiewinsten door deze denkpiste zijn zeker niet eindeloos. Maar deze evaluatie-oefening is zeker noodzakelijk.

Hieronder volgt het toetsingskader voor in-, out- en cosourcing.

Stap 1: Opdracht om mogelijkheid insourcing / outsourcing / cosourcing te onderzoeken

Het beleidsniveau geeft de opdracht aan de administratie of de instelling om te onderzoeken of een bepaalde taak of opdracht kan worden geinsourced / geoutsourced / gec sourced. Afhankelijk van de materie en de impact ervan, varieert hetgeen bedoeld wordt met "beleidsniveau". Dit kan dus zijn: Vlaamse Regering, Minister, Raad van Bestuur, leidend ambtenaar. Zeker wanneer het gaat over directe dienstverlening van de Vlaamse overheid naar de bevolking toe, begeeft men zich snel in een kerntakendebat waar het beleid zich over moet uitspreken. In dat opzicht kan worden verwezen naar de kerntakenplannen

die op 17 juli 2015 werden goedgekeurd door de Vlaamse regering, en die een belangrijke insteek vormen voor deze eerste stap.

Ook belangrijk wanneer het gaat over in-, out- of cosourcen van directe dienstverlening naar de burger toe is dat men in het beoordelingsproces rekening moet houden met de Europese regelgeving inzake de diensten van algemeen economisch belang (DAEB) waarin de thema's zoals de plicht tot het organiseren van vrije mededinging en het geoorloofd karakter van staatssteun aan bod komen..

Bij de in-, out- of cosourcing van ondersteunende taken zijn het vooral beheersmatige overwegingen die aan het begin van het onderzoek zullen liggen waardoor het management hier, in samenspraak met het beleidsniveau, een grotere rol kan spelen.

Belangrijkste vragen in deze stap zijn:

- Wat zijn de behoeften die aan de basis liggen voor het onderzoek naar de mogelijkheid van insourcing / outsourcing / cosourcing?
- Over welke activiteiten, processen of dienstverlening gaat het? Het kan bijvoorbeeld gaan over een puur ondersteunende taak maar evenzeer over een taak van directe dienstverlening naar de bevolking toe. Ook het gegeven of het om een nieuwe taak of opdracht gaat, of over een bestaande taak of opdracht heeft een impact op het verdere verloop van het in-, out- of cosourcingstraject.
- Is het belangrijk om deze activiteiten intern te houden, bijvoorbeeld door het grote strategische of maatschappelijk belang, het belang van interne know how, de controle en verantwoordelijkheid die men wenst te behouden, ... ?
- Wat zijn de verwachtingen bij in-, out- en cosourcing? Belangrijk bij deze fase is dat het beleidsniveau aangeeft welke gewicht men aan welk criterium geeft:
 - o Kwaliteitsniveau
 - o Kostprijs
 - o Foutenpercentage
 - o Snelheid
 - o Bereikbaarheid / beschikbaarheid / flexibiliteit
 - o Maatschappelijk verantwoord ondernemen
 - o ...

Het spreekt voor zich dat de middelen die naar het onderzoek gaan in proportie moeten staan tot de grootte van de in-, out- of cosourcingsoefening.

Stap 2: Onderzoek mogelijkheid outsourcing / cosourcing/ insourcing.

Vooraleer verder te gaan moet eerst bekeken worden of het wel degelijk mogelijk is om de opdracht/taak op een degelijke manier te out-, co- of insourcen:

- Heeft de markt ervaring/competenties om de activiteiten die in aanmerking komen voor outsourcing en cosourcing uit te voeren? Heeft de eigen organisatie ervaring/competenties om de activiteiten die in aanmerking komen voor insourcing uit te voeren?
- Bestaat er interesse om dergelijke activiteiten over te nemen (bij out- en cosourcing: de markt, bij insourcing: de eigen organisatie)?
- Is het juridisch mogelijk om de activiteit te out-, co- of insourcen?

- Zijn er belangrijke leerpunten uit eerdere out-, co- of insourcing?
- Welke termijn is nodig om expertise op te bouwen om de insourcing goed uit te voeren?

Bij out- en cosourcing kan men volgende bijkomende vraag stellen:

- Is de activiteit van die aard dat in detail kan worden aangegeven welke dienst / welk product kan worden verwacht van de externe aanbieder?
- Welke cruciale rollen en verantwoordelijkheden moet de overheid intern houden om de out- en cosourcers goed te kunnen aansturen?

Stap 3: Analyse van de eigen organisatie, de markt en de omgeving

- Beleidskader
- Scherp stellen van missie, visie, doelstellingen van de betrokken organisatie
- Bepaling kernprocessen (zie kerntakenplannen), ondersteunende processen en sturende processen
- Duidelijke omschrijving van geïsoleerde opdrachten en taken: parameters, personeelsleden, ondersteunende systemen, dienstverleningsmodel, organisatie- en aansturingsstructuur, budget
- Sterkte-zwakte analyse t.a.v. de verwachtingen uit stap 1.
- Omgevingsanalyse
- Doelgroepen
- Stakeholders
- Beschrijving mogelijke aanbieders in het geval van out- en cosourcing

Stap 4: Zet de scenario's uit en formuleer de business case

In deze fase worden de mogelijke scenario's naast elkaar gelegd en wordt er telkens een business case geformuleerd. Minstens kunnen volgende scenario's worden aanbevolen:

- *Nul scenario*: wat als de huidige werking behouden blijft?
- *Optimalisatie*: in dit scenario wordt gezocht naar optimaliseren van de werking. Dat kan vanuit verschillende invalshoeken (procesoptimalisatie, kostenefficiëntie, ...)
- *Minimaal scenario*: een minimum aan activiteiten wordt geoutsourced, gec sourced of geïnsourced
- *Maximaal scenario*: de activiteiten worden maximaal geoutsourced, gec sourced of geïnsourced

Elk van deze scenario's wordt afgetoetst ten aanzien van de vooropgestelde criteria en verwachtingen uit stap 1 en moet een beeld bieden van:

- De sterktes en zwaktes van de scenario's t.a.v. de criteria en verwachtingen
- De kosten en de baten van de beschreven scenario's
- De strategische en operationele risico's van de beschreven scenario's

Voor het in kaart brengen van de kosten is het belangrijk dat de volledige kosten van een product of dienst in kaart worden gebracht (op soortgelijke manier zoals de externe aanbieders dat doen). Een goede aanzet voor deze kostprijberekening kan men vinden in de methodiek van beheerskosten ontwikkeld door het toenmalige departement Bestuurszaken waar de loonkost, de overheadkosten en de gebonden kosten (kosten die specifiek veroorzaakt worden door de opdracht of taak, bijv. ICT-toepassingen, rollend materieel of infrastructuur, opleiding, ...) in worden verwerkt. Belangrijk is verder dat ook de minder zichtbare en indirecte kosten, zoals de kost van het onderhandelen van het contract, het monitoren van de prestatie van

de externe partner en de uitwisseling van informatie tussen de entiteit en de externe partner, ... in rekening wordt gebracht. Een checklist van de meest voorkomende en mogelijke kosten kan hiertoe worden opgemaakt.

Nog complexer dan de volledige kostprijsberekening is de waardering van de geleverde kwaliteit, snelheid, flexibiliteit, bereikbaarheid, beschikbaarheid, mate van maatschappelijke verantwoordelijkheid ..., van het geleverde product of de geleverde dienstverlening. Ook deze aspecten kunnen worden meegenomen in de beslissing, naast de pure kostprijsberekening. Hier kan worden verwezen naar technieken zoals multicriteria-analyse (MCA) die kan helpen om deze complexere waardering uit te kunnen voeren.

Stap 5: Beslis

Beslis, op basis van de vergelijkingscriteria en de risico's, welk scenario het 'beste' is en geef de opdracht tot aanbesteding indien men kiest voor out- en cosourcing of geef de opdracht tot overdracht van de activiteit naar de eigen organisatie in het geval van insourcing.

De keuze voor het scenario moet gepaard gaan met een beslissing over de evaluatiemomenten en de mogelijke omkeerbaarheid als gevolg.

Bij het maken van de beslissing, wordt rekening gehouden met het advies van Inspectie van Financiën, die toekijkt op het goed beheer van overheidsmiddelen. IF doet in haar advies uitspraak over de wettigheid en regelmatigheid, de doelmatigheid en kostenefficiëntie en de budgettaire inpasbaarheid op termijn. IF vermeldt ook of het akkoord van de minister bevoegd voor begroting noodzakelijk is.

De beslissing moet zo snel en zo transparant mogelijk worden gecommuniceerd naar de verschillende stakeholders.

Stap 6: Uitvoering

- Plaatsen overheidsopdracht, operationalisering en opvolging in geval van out- en cosourcing
- Overdracht, operationalisering en opvolging in geval van insourcing.

Beide types verandering moeten worden aangepakt als grote veranderingsprojecten met aandacht voor de principes van project- en veranderingsmanagement. Voldoende tijd, mensen en middelen moeten worden voorzien om het traject te begeleiden.

In het specifieke geval van out- en cosourcing, moet er over worden gewaakt dat voldoende kennis intern aanwezig is en blijft om de nodige contracten op een adequate manier op te maken en af te sluiten. De contracten moeten daarbij heel duidelijk stipuleren aan welke criteria de taken moeten voldoen, hoe deze worden geëvalueerd, wat de maatregelen en sancties zijn indien de afspraken niet worden nageleefd en hoe de outsourcing kan worden stopgezet indien noodzakelijk. Eens de out- en cosourcing operationeel is, moet er intern voldoende controlecapaciteit worden vrijgemaakt om de werkzaamheden adequaat te kunnen opvolgen. De personeelsleden waarvan de taak naar een cosourcer of outsourcer gaat, wordt van nabij begeleid en indien nodig geheroriënteerd door intensieve vorming.

Tot slot moet ook worden gewezen op een lopend initiatief binnen het Vlaams Kenniscentrum PPS van het Departement Kancelarij en Bestuur naar aanleiding van het regeerakkoord 2014-2019 dat uitdrukkelijk erkent dat de PPS-meerwaarde van projecten dient te worden aangetoond op basis van een objectieve analyse. In gevolge de Beleidsnota Algemeen Regeringsbeleid 2014-2019 heeft het Kenniscentrum PPS de opdracht gekregen om haar meerwaardekader, dat dient als objectieve analyse, verder te verfijnen. Hierbij zal rekening gehouden worden met recent wetenschappelijk onderzoek en de aanbevelingen geformuleerd door het Rekenhof inzake het bestaande afwegingskader. In deze context wordt het meerwaardekader en PPS-instrumentarium uitgebreid tot een ruimer afwegingsinstrument dat specifiek toelaat verschillende vormen van uitvoering van grote investerings- en infrastructuurprojecten in rekening te nemen. Eens dit instrument klaar is, zal dit uiteraard ook een rol kunnen spelen in bovenstaand stappenplan.

Voorstel tot beslissing

De leden van het voorzitterscollege gaan akkoord met de aangepaste leidraad voor in-, out- en cosourcingsbeslissingen.

Martin Ruebens

Voorzitter Voorzitterscollege