

SECTORCOMITE XVIII  
VLAAMSE GEMEENSCHAP EN VLAAMS GEWEST

protocol nr. 145.412



PROTOCOL HOUDENDE DE CONCLUSIES VAN DE ONDERHANDELINGEN VAN  
25 APRIL EN 22 MEI 2000 DIE GEVOERD WERDEN IN HET SECTORCOMITE  
XVIII VLAAMSE GEMEENSCHAP EN VLAAMS GEWEST

over

De proces- en personeelsplanning

door de afvaardiging van de overheid, samengesteld uit:

1. de heer Patrick Dewael, minister-president van de Vlaamse regering en Vlaams minister van Financiën, Begroting, Buitenlands Beleid en Europese Aangelegenheden, voorzitter;
2. de heer Johan Sauwens, Vlaams minister van Binnenlandse Aangelegenheden, Ambtenarenzaken en Sport;

enerzijds,

en de afvaardigingen van de twee representatieve vakorganisaties:

- de Algemene Centrale der Openbare Diensten, vertegenwoordigd door:

de heer Hilaire Berckmans

- de Federatie van de Christelijke Syndicaten der Openbare Diensten die onder meer de Christelijke Centrale van de Openbare Diensten en de Christelijke Vakbond van Communicatiemiddelen en Cultuur groepeert, vertegenwoordigd door:

de heren Stefaan Van de Kerckhove  
Jan François

anderzijds,



Werd een eenparig akkoord bereikt over bijgaand document m.b.t. de proces- en personeelsplanning, mits rekening wordt gehouden met het volgende.

Bijgaand document maakt integraal deel uit van dit protocol.

De afvaardigingen van de twee vakbonden wensen de volgende opmerkingen te maken.

1. De afvaardigingen van de twee vakbonden vragen dat er een beslissing zou genomen worden om de upgradering van de titularissen binnen niveau E naar niveau D door te voeren los van de personeelsplannen zodat er geen discriminatie zou ontstaan tussen de personeelsleden inzake loopbaanperspectieven.
2. De afvaardigingen van de twee vakbonden vragen dat de normen van de sociale programmatie zouden toegepast worden op de verschillende personeelsplannen afzonderlijk, teneinde de bevorderingsmogelijkheden te vrijwaren voor de personeelsleden in afwachting van een nieuw beloningsbeleid.



Brussel, 24-05-2000

DE AFVAARDIGING VAN DE  
REPRESENTATIEVE  
VAKORGANISATIES:

DE AFVAARDIGING VAN DE OVERHEID

Voor de Algemene Centrale der  
Openbare Diensten:

De Voorzitter,

Gilbert Beckemans

Patrick Dewael,  
minister-president van de Vlaamse  
regering en Vlaams minister van Financiën,  
Begroting, Buitenlands Beleid en Europese Aangelegenheden

Voor de Federatie van de Christelijke  
Syndicaten der Openbare Diensten

S. Van de Kerckhove.

Johan Sauwens  
Vlaams minister van Binnenlandse  
Aangelegenheden, Ambtenarenzaken en  
Sport

NOTA AAN SECTORCOMITE XVIII  
VLAAMSE GEMEENSCHAP - VLAAMS GEWEST

Betreft : proces- en personeelsplanning

INLEIDING

De Vlaamse regering hechtte op 14 april 2000

1. haar goedkeuring aan het sub 1.3. vermelde voorstel tot prioriteitenbepaling betreffende een tweede golf van projecten proces- en personeelsplanning en gelast de minister van Ambtenarenzaken opdracht te geven aan de stuurgroep om alle geselecteerde projecten onverwijld uit te voeren; bij de uitvoering dient voor elk van de processen aangegeven te worden welke de impact is op beleidsvoorbereiding en –evaluatie en welke op beleidsuitvoering;
2. haar principiële goedkeuring aan de sub 3.2. voorgestelde wijziging van het Vlaams personeelstatuut en een analoge wijziging aan het personeelsstatuut van de wetenschappelijke instellingen en het Stambesluit van de Vlaamse Openbare Instellingen en machtigt de Vlaamse minister bevoegd voor ambtenarenzaken om de minister-president van de Vlaamse regering te verzoeken deze wijziging te agenderen op een vergadering van het Sectorcomité XVIII Vlaamse Gemeenschap-Vlaams Gewest en het in voorkomend geval inwinnen van het advies van de Raad van State op een termijn van één maand;
3. hecht haar goedkeuring aan de sub 3.2. beschreven werkwijze m.b.t. de goedkeuring en uitvoering van het personeelsplan, de sub 3.5. beschreven werkwijze m.b.t. de wervingsmachtigingen;

Het Vlaamse **regeerakkoord** van juli 1999 besteedt in deel I “meer democratie en een beter bestuur” onder meer aandacht aan de optimalisering van de werking van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse Openbare Instellingen. Daarbij wordt onder meer gesteld :

*“De Vlaamse administratie pleit terecht voor meer responsabilisering. De kerntaken van de Vlaamse administratie zijn beleidsvoorbereiding, beleidsuitvoering en beleidsevaluatie, met inbegrip van monitoring, toezicht en inspectie.*

*De beleidsuitvoering kan ondergebracht worden bij verzelfstandigde entiteiten (Vlaamse Openbare Instellingen), die steeds moeten werken binnen het kader van beheersovereenkomsten.”*

De beslissing van de Vlaamse regering van 19 februari 2000 (**Leuven**) geeft onder meer uitvoering aan deze bepaling via een actieplan en de aanstelling van twee bijzondere commissarissen die belast worden met het uitwerken van concrete voorstellen.

Het is duidelijk dat de proces- en personeelsplannen die binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap worden uitgewerkt de uitvoering van de beslissing van 19 februari 2000 moeten faciliteren. Dit kan onder meer door nu reeds aan te geven welke processen betrekking hebben op beleidsvoorbereiding en –evaluatie en welke op beleidsuitvoering.

Onderhavige nota geeft ook verdere inhoudelijke invulling aan hetgeen in de **beleidsnota Ambtenarenzaken 1999 - 2004** wordt gesteld met betrekking tot proces- en personeelsplanning. De beleidsnota stelt onder meer bij de strategische doelstelling "de juiste mens op de juiste plaats" het volgende :

*"De kwaliteit van de dienstverlening als externe focus van het personeelsbeleid staat voorop. De dienstverlening moet altijd efficiënt en effectief georganiseerd kunnen worden teneinde tegemoet te komen aan de continu veranderende maatschappelijke behoeften. Dit kan slechts door een proactief competentie management te implementeren en een soepel beleid te hanteren met betrekking tot een organisatiebrede personeelsinzet. Daarom moet een **dynamische personeelsplanning** de externe uitdagingen systematisch vertalen naar de nodige kwalitatieve en kwantitatieve personeels - en organisatiemiddelen. De methodologie om aan processen zowel kwalificaties als aantallen mensen te koppelen (de zgn. PIP/PEP) is valabel en moet verder – onder eenvoudige vorm en versneld – door de hele organisatie toegepast worden."*

Zoals in de beleidsnota vermeld is, staat de kwaliteit van de dienstverlening voorop bij de proces- en persoonsplanning. Het spreekt vanzelf dat proces- en personeelsplanning niet als uiteindelijk en enig doel 'meer personeel werven' inhoudt; de eerste finaliteit is een verhoging van de efficiëntie en effectiviteit van de dienstverlening op maatschappelijk relevante terreinen van overheidsop treden. Dit impliceert het (steeds weer) herbekijken van taken, opdrachten en van de wijze waarop men deze taken best uitvoert. Pas als dit duidelijk is kan nagegaan worden welke mensen daarvoor kwalitatief en kwantitatief nodig zijn, om de eigenlijke doelstelling – **een optimale dienstverlening** – te bereiken. Daarbij moet de juiste taakverdeling tussen kerndepartementen en verzelfstandigde agentschappen meehelpen om het juiste resultaat te bereiken.

De **Vlaamse regering nam in het verleden reeds een aantal beslissingen** i.v.m. de proces- en personeelsplannen, inzonderheid m.b.t. de basisprincipes en het principe van externe ondersteuning (VR.97/25.07/DOC.0709ter), de overeenkomst met de externe firma (VR.99/16.03/DOC.0266 en VR.99/13.04/DOC.MED.15), de te hanteren methodologie en de eerste golf projecten met externe ondersteuning (VR.99/25.05/DOC.0586 en VR.99/22.06/DOC.MED.10).

Concreet komen in **onderhavige nota** volgende elementen aan bod :

1. De stand van zaken m.b.t. proces- en personeelsplanning, de fasering van een **tweede golf** van projecten proces- en personeelsplanning met externe ondersteuning.
2. De **kennisoverdracht**, de interne begeleiding en ondersteuning van projecten in eigen beheer aan de hand van de **vereenvoudigde methodologie**.
3. De **gevolgen** van een goedgekeurd personeelsplan, in relatie met de personeelsformatie, wervingsmachtigingen, uitstapregeling en begeleidingsplannen.

Er zijn ook een aantal informatieve bijlagen :

- A. Korte omschrijving van de voor de tweede golf ingediende projectvoorstellen.
- B. Vereenvoudigde methodologie proces- en personeelsplanning.
- C. Zelfevaluatieformulier proces- en personeelsplanning.
- D. Argumentatiestramien voor aanvragen wervingsmachtiging voor entiteiten die nog niet over een goedgekeurd personeelsplan beschikken.
- E. Overzicht van de thans lopende of voorziene projecten proces- en personeelsplanning in eigen beheer

## 1. STAND VAN ZAKEN EN DE TWEDE GOLF VAN PROJECTEN PROCES- EN PERSONEELSPLANNING MET EXTERNE ONDERSTEUNING

1.1. Op 25 mei 1999 keurde de Vlaamse regering de **13 projecten eerste golf** goed, d.w.z. die projecten die met behulp van externe ondersteuning zouden uitgevoerd worden (later aangevuld met sturing en controle informatica). Volgende timing is voorzien m.b.t. de opmaak van het proces- en personeelsplan :

project		Procesplan to be	Personeelsplan to be
AZF01	Kas-, schuld- en waarborgbeheer	1 mei 2000	25 juli 2000
INT01	Economische boekhouding	Voltooid	1 mei 2000
COO01	Hoofdprocessen dep. Coördinatie	15 april 2000	30 april 2000
EWBL02	Beroepsinstantie binnenlandse aangelegenheden	30 sep 1999	30 sep 1999
EWBL04	Europa Werkgelegenheid	15 april 2000	15 mei 2000
LIN01	Infrastructuurwerken (wegen en waterwegen)	Voltooid	1 april 2000
LIN02 A	Ruimtelijke Ordening – controleren en vorderen	30 juni 2000	30 sep 2000
LIN02 B	Ruimtelijke ordening – vergunnen	12 juni 2000	24 juli 2000
OND01	Elektronisch personeelsdossier	Goedgekeurd	28 apr 2000
WIM02	Media-Innovatie	Voltooid	28 apr 2000
WVC01	Aansturen voorzieningen	15 nov 2000	31 dec 2000
WVC02	Gemeenschapsinstellingen (fase 2 : proces onderwijs)	15 mei 2000	15 mei 2000
WVC03	Buitendienst bijzondere jeugdzorg	Voltooid	15 juni 2000
WVC07	Gezondheidsinspectiediensten	31 mei 2000	30 juni 2000 gezondheid en milieu
INT02	Sturing en controle informatica	voltooid	1 april 2000

In het verleden werden reeds drie personeelsplannen goedgekeurd :

- De binnenvaartbegeleiders
- De gemeenschapsinstellingen voor bijzondere jeugdzorg (fase 1)
- De Administratie Wetenschap en Innovatie

In **bijlage E** wordt een korte omschrijving gegeven van bovenvermelde 14 projecten eerste golf. Een stand van zaken m.b.t. deze 14 projecten vindt men terug onder **bijlage F**.

Naast de projecten met externe begeleiding zijn er ook een aantal projecten die in eigen beheer lopend of gepland zijn. Deze zijn opgenomen onder **bijlage G**.

1.2. Van de **veertien projectvoorstellen die voor de tweede golf** werden ingediend door de onderscheiden departementen, werden er door de stuurgroep<sup>1</sup> negen geselecteerd om extern ondersteund te worden. Als **bijlage A** wordt een overzicht met summier omschrijving van deze projecten gegeven.

<sup>1</sup> De stuurgroep wordt voorgezeten door de directeur-generaal van de Administratie Personeelsontwikkeling en bestaat uit vertegenwoordigers van alle departementen van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, de projectsponsor (de secretaris-generaal van het departement LIN), een vertegenwoordiger van het kabinet van de Vlaamse minister bevoegd voor ambtenarenzaken, de leden van het kernteam en twee vertegenwoordigers van de externe consultant

departement	project	
Algemene Zaken en Financiën	AZF10	Statistiek- en Beleidsevaluerende functie
	AZF11	Gesubsidieerde Infrastructuur
Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw	EWBL03	Land- en Tuinbouwworming
	EWBL06	Organisatie Werkgelegenheid
Interdepartementaal	INT03	Personeelsfunctie
	INT04	Sturing en Controle Informatica
Leefmilieu en Infrastructuur	LIN01	Infrastructuur - implementatiefase
	LIN02	Ruimtelijke Ordening
	LIN07	Coördinatie Beleidsvoorbereiding
Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur	WVC01	Aansturen van Voorzieningen
	WVC02	Eigen dienstverlening: Gemeenschapsinstellingen
	WVC04	Eigen dienstverlening: Musea
	WVC05	Eigen dienstverlening: Culturele Centra
	WVC07	Gezondheidsinspectiediensten

**1.3.** Voor de **selectie van de negen projecten tweede golf** hield de stuurgroep op 24 januari 2000 rekening met

- de impact en haalbaarheid van de ingediende projecten en de bruikbaarheid ervan i.f.v. de beslissing van de Vlaamse regering van 19 februari 2000
- de **goedkeuring van de respectieve functioneel bevoegde ministers** en de departementale directieraden

Op te merken valt eveneens dat de meeste van deze projecten vervolprojecten zijn van projecten van de eerste golf. Enkel de projecten INT03 (personeelfunctie) en AZF11 (gesubsidieerde infrastructuur) zijn nieuwe projecten.

Onderstaande tabel bevat, naast budgettaire gegevens, een overzicht van het aantal **ingeschatte interne en externe mensdagen** die zullen nodig zijn om de geselecteerde projecten tot en met de implementatie te kunnen realiseren.

Tijdens de diagnosefase zullen, zoals in de ondertekende overeenkomst vermeld, volgende gegevens in detail worden berekend :

- snelheid van implementeren rekening houdend met dringendheid en reële doorlooptijd,
- interne (direct en indirect) en externe VTE's die nodig zijn om de projecten uit te voeren,
- tijdsgefaseerde resultaatverbintenissen.

Tabel : tweede golf projecten proces- en personeelsplanning

<b>Budget (per project en cumulatief)</b> <i>(In volgorde van rangschikking)</i>		<b>Interne mensdagen</b>	<b>Externe mensdagen</b>	<b>Extern budget</b>	<b>Cumulatief ext. budget</b>
LIN01	Infrastructuur	250	53	4.296	4.296
LIN02 A & B	Ruimtelijke Ordening	500	77	6.913	11.209
INT03	Personeelsfunctie	129	23	1.831	13.040
INT04	Sturing en Controle Informatica	50	7	800	13.840
WVC02	Gemeenschapsinstellingen	512	47	3.314	17.154
WVC01	Aansturen Voorzieningen	838	95	7.424	24.578
EWBL06	Organisatie Werkgelegenheid	270	71	5.222	29.800
AZF11	Gesubsidieerde Infrastructuur	72	10	800	30.600
WVC07	Gezondheidsinspectiediensten	170	10	775	31.375
Totaal toegewezen mensdagen en extern budget		2.791	393	31.375	
				Totaal beschikbaar budget	32.880
<i>(Bedragen in duizenden BEF, excl. BTW)</i>				Totaal toegewezen budget	31.375
				Reserve budget	1.505
<b>Ratio's</b>		<b>% Externe mensdagen</b>		<b>Budget / externe mensdag</b>	
LIN01	Infrastructuur	21%		81	
LIN02 A & B	Ruimtelijke Ordening	15%		90	
INT03	Personeelsfunctie	18%		80	
INT04	Sturing en Controle Informatica	14%		114	
WVC02	Gemeenschapsinstellingen	9%		71	
WVC01	Aansturen Voorzieningen	11%		78	
EWBL06	Organisatie Werkgelegenheid	26%		74	
AZF11	Gesubsidieerde Infrastructuur	14%		80	
WVC07	Gezondheidsinspectiediensten	6%		78	
Gemiddelde		14%		80	



## 2. KENNISOVERDRACHT, INTERNE BEGELEIDING EN ONDERSTEUNING VAN PROJECTEN IN EIGEN BEHEER AAN DE HAND VAN DE VEREENVOUDIGDE METHODOLOGIE

Kennisoverdracht is noodzakelijk om de organisatie in staat te stellen nu reeds **méér projecten** succesvol uit te voeren **in eigen beheer** en om toe te laten de rol van de externe consultant af te bouwen en ondertussen steeds meer de nadruk te leggen op een begeleidend en coachend optreden. Het is duidelijk dat deze kennisoverdracht kadert in het verder uit te bouwen kennis- en competentie management.

De **sterk vereenvoudigde versie van de methodologie** om autonoom, d.w.z. zonder externe consultancy, projecten proces- en personeelsplanning uit te voeren wordt in **bijlage C** gegeven.

Kennisoverdracht heeft enkel succes indien zowel de nodige **aandacht** als de nodige **mid-delen** ervoor beschikbaar worden gemaakt. Er moet m.a.w. een tastbaar engagement zijn van de administratieve top. Deze aangelegenheid werd mede om die reden besproken op het College van secretarissen-generaal van 24 februari 2000. Conform de beslissing van het College

- Staat *elk departement* in voor de organisatie van deze kennisoverdracht en voor het opstarten en aansturen van de projecten in eigen beheer.
- Staan het *kernteam en de Administratie Personeelsontwikkeling* in voor de ondersteuning van de kennisoverdracht vanuit de externe consultant, respectievelijk coaching en/of vorming van de interne begeleiders.

Daartoe werd onder meer een *vormingsaanbod* uitgewerkt dat de kennisoverdracht ondersteunt. Het is modulair opgebouwd, zodat rekening gehouden kan worden met vroeger reeds gevolgde vormingsactiviteiten en met reeds opgedane praktijkervaring. Het houdt tevens rekening met de verschillende rollen (vb projectleider, projectmedewerker, enz.).

Daarnaast kunnen de departementen die dat willen voor de *begeleiding van projecten in eigen beheer* beroep doen op de interne deskundigen van de Administratie Personeelsontwikkeling.

### 3. GEVOLGEN VAN EEN GOEDGEKEURD PERSONEELSPLAN, RELATIE MET PERSONEELSFORMATIE, WERVINGSMACHTIGINGEN EN REFERTEKREDIETEN, UITSTAPREGELING EN BEGELEIDINGSPLANNEN

#### 3.1. INLEIDING

*Momenteel* worden **de personeelsbehoeften gemotiveerd door drie afzonderlijke instrumenten** die elk een eigen goedkeuringsprocedure doorlopen :

- De personeelsformatie
- Het personeelsplan
- De individuele wervingsmachtiging

Daarnaast bestaat in uitvoering van het sectoraal akkoord 1997-1998 een eenmalige **uitstapregeling** voor personeelsleden tussen 56 en 60 jaar die werkzaam zijn in een entiteit die over een goedgekeurd personeelsplan beschikt. Het **begeleidingsplan** dat in samenhang met het personeelsplan wordt opgemaakt, zal - uitgaande van de organisatiebehoeften - **de reële mogelijkheden en modaliteiten tot uitstappen voor die entiteit regelen**.

Hier resten nog een aantal toepassingsproblemen, kan er zich in een aantal gevallen gedurende en beperkte periode een budgettair probleem stellen en situeert zich de problematiek van de begeleiding om op een optimale wijze van de huidige personeelsbezetting naar de gewenste personeelsbezetting te gaan. Dit is gelinkt aan het door te voeren competentie management en aan het realiseren van een verhoogde inzetbaarheid van de personeelsleden.

De bestaande besluitvormingsprocedures inzake personeelsvoorziening zijn dringend aan vereenvoudiging toe. Ze dienen aangepast te worden in functie van de responsabiliseringsgedachte. De besluitvorming moet transparanter worden door de beleidsmatige, operationele en budgettaire aspecten beter op elkaar af te stemmen.

#### 3.2. PERSONEELSFORMATIE in relatie met PERSONEELSPLAN

##### *Probleemsituering*

Volgens de vigerende reglementering (d.w.z. de huidige tekst van het Vlaams Personeelsstatuut gebaseerd op de huidige tekst van het APKB, het koninklijk besluit algemene principes) stelt de **personeelsformatie** het aantal betrekkingen vast per niveau en per rang die de Vlaamse regering nodig heeft om de permanente taken in het beleid, dat zij wil realiseren, uit te voeren.

Er is echter een **discrepancie** gegroeid tussen het statisch karakter van een personeelsformatie en het dynamisch takenpakket van respectievelijk de diensten van de Vlaamse regering en de Vlaamse Openbare Instellingen.

De huidige personeelsformatie - die slechts gebaseerd is op de variabele 'niveau/graad' - is geglobaliseerd tot op het niveau van de departementen (wat het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap betreft) of de Wetenschappelijke Instelling of de Vlaamse Openbare Instelling en is niet richtinggevend voor een personeelsvoorzieningsbeleid op maat van kleinere entiteiten.

Een **personeelsplan** is een overzicht van het aantal en het soort mensen, met hun kwalificaties, nodig om in een bepaalde entiteit via welomschreven processen en met behulp van informatietechnische hulpmiddelen een vooropgesteld doel te bereiken.

Het verschil tussen de huidige personeelsformatie en de personeelsplannen is dat de personeelsplannen uitgaan van procedures en functies i.p.v. niveaus en graden (die dan "vertaald" worden naar graden) en dat zij opgesteld worden op maat van kleinere entiteiten (administraties, afdelingen, onderdelen van afdelingen, ...) of entiteitoverstijgende dienstverleningspakketten.

De thans geldende timing voorziet dat in 2002 alle geledingen van de diensten van de Vlaamse regering over een personeelsplan moeten beschikken. De Vlaamse Openbare Instellingen moeten tegen diezelfde datum een personeelsformatie hebben die door de Vlaamse regering gevalideerd werd als personeelsplan.

Hoewel de personeelsplanning een dynamisch proces is, moeten alle betrokkenen de nodige inspanningen doen om deze timing te respecteren. Op die manier wordt tegelijk de eigen werking kritisch geëvalueerd, een nieuwe basisinschatting van de personeelsbehoeften gerealiseerd en kan vermeden worden dat in het kader van de eenmalige uitstapregeling ongewenste neveneffecten bestaan (**bij het ontbreken van een personeelsplan per 31 december 2002 wordt de uitstapregeling voor de ambtenaren van de rang A1 en lager immers een recht**).

Om dit te ondersteunen werd in het kader van de planningsafspraken aan elk van de secretarissen-generaal een persoonlijke doelstelling meegegeven voor 2000.

Bij een personeelsplan hoort onlosmakelijk een *uitvoeringsplan* dat beschrijft hoe vanuit de bestaande situatie de toekomstige toestand te bereiken. Het brengt ook de budgettaire consequenties (al dan niet gefaseerd) in kaart.

### **Toekomstige werkwijze**

De notie personeelsformatie vervalt in het ontwerp van nieuw APKB, evenals de dwingende functieclassificatie in hiërarchische rangen. Een door de Bijzondere Wet tot Hervorming van de Instellingen opgelegde maar niet nader gedefinieerde 'personeelsformatie' zou dan een 'document' kunnen zijn waarin de functies worden omschreven en worden gerangschikt volgens de aard van de opgedragen taken en verantwoordelijkheden: bijvoorbeeld een verzameling van personeelsplannen.

Het probleem van de verhouding personeelsformatie-personeelsplannen vervalt van zodra dit APKB definitief wordt goedgekeurd.

In afwachting van de goedkeuring en uitvoering van dit nieuwe Algemene Principe-KB wordt een **pragmatische aanpak** voorgesteld : **de personeelsformatie als juridisch document behouden, maar de goedgekeurde personeelsplannen laten prevaleren**.

Daardoor kunnen de in het personeelsplan voorziene betrekkingen worden ingevuld (door werving of bevordering), ook indien de huidige personeelsformatie onvoldoende betrekkingen voorziet van een bepaalde graad of indien sommige graadbenamingen nog niet voorkomen in de personeelsformatie.

Deze pragmatische aanpak betekent **een administratieve vereenvoudiging** – en dus ook tijdswinst - daar twee opeenvolgende goedkeuringsprocedures (personeelsplan en nadien personeelsformatie) vervangen worden door één goedkeuringsprocedure (personeelsplan).

*Het prevaleren van de personeelsplannen op de personeelsformatie betekent niet dat de in de personeelsformatie opgenomen quota voor bevordering (de zogenaamde normen voor sociale programmatie; art. VIII 76 VPS) feitelijk worden afgebouwd. De doorstroom van het personeel zal evenwel het voorwerp uitmaken van het in het vooruitzicht gestelde nieuwe loopbaan- en beloningsbeleid waarover conform het syndicaal statuut te gelegener tijd met de vakbonden zal onderhandeld worden.*

Teneinde juridisch conform te zijn, moet terzake een bepaling opgenomen worden in het Vlaams Personeelsstatuut. Deze bepaling zal vervallen na de wijzigingen te gronde in functie van het nieuwe APKB en in functie van het opmaken van een personeelsplan voor de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid. Veiligheidshalve wordt daarom een maximale periode van 4 jaar voorzien, d.w.z. nog één jaar nadat alle personeelsplannen zouden moeten gevalideerd zijn. Volgende tekst wordt voorgesteld :

*"Artikel VIII x : §1. Met het oog op de kwantitatieve en kwalitatieve invulling van de personeelsbehoeften hebben de goedgekeurde personeelsplannen of de geargumenteerde beslissingen van de Vlaamse minister bevoegd voor ambtenarenzaken voor die entiteiten die nog geen personeelsplan hebben, voorrang op de personeelsformatie .*

*§2. Dit artikel houdt op uitwerking te hebben op 1 januari 2004"*

*De passus dat ook de genoemde geargumenteerde beslissingen voorrang kunnen hebben op de personeelsformatie is noodzakelijk omdat anders gewoonweg niet zou kunnen aangevoren worden in entiteiten die (nog) niet door een personeelsplan ondersteund zijn. In punt 3.5. van deze nota wordt het restrictieve karakter van deze mogelijkheid gedeut.*

Een gelijkaardige bepaling zal ook opgenomen moeten worden in een wijziging van het Stambesluit van de Vlaamse Openbare Instellingen en in het statuut van de Wetenschappelijke Instellingen.

Belangrijke overwegingen daarbij zijn dat:

- de constructie op zich krachtens het syndicaal statuut aan de syndicale raadpleging onderworpen moet worden
- binnen deze constructie het syndicaal statuut wordt gerespecteerd omdat de vakbonden bij de procedure personeelsplannen worden betrokken en dus in een veel vroeger stadium dan bij de wijzigingen van de personeelsformatie
- hiermee tegemoetgekomen wordt aan de jarenlange vraag van de vakbonden om een zicht te krijgen op de personeelsbehoeften en -effectieven per entiteit en dienstverleningsproces, hetgeen met de huidige opsplitsing van de personeelsformatie tot op het niveau van de departementen zo goed als onmogelijk is.

Volgende **procedure** dient gevolgd met het oog op **de goedkeuring van een personeelsplan** :

1. Opmaak van het ontwerp personeelsplan en uitvoeringsplan (op basis van de methodologie – zie bijlage C)
2. Voorstel van de bevoegde directieraad
3. Principiële goedkeuring door de minister bevoegd voor ambtenarenzaken in overleg met de functioneel bevoegde minister.

In deze fase dient ook de budgettaire besluitvorming te gebeuren met het oog op de uitvoerbaarheid van het personeelsplan (advies IF – waar nodig akkoord van de minister bevoegd voor begroting): Het principe moet zijn dat de validatie van een personeelsplan

impliceert dat de middelen worden toegewezen om het personeelsplan effectief uit te voeren. Zoniet dient in overleg met de functioneel bevoegde minister nagegaan welke processen op een andere wijze of maar ten dele moeten ingevuld worden. Volgende situaties kunnen zich voordoen :

- Indien volledig uitvoerbaar binnen beschikbaar budget : uitvoering
- Indien gedeeltelijk uitvoerbaar binnen beschikbaar budget: gedeeltelijke uitvoering indien het uitvoeringsplan dit toelaat
- Indien volledig uitvoerbaar na begrotingsengagement (compensatie, opmaak, herziening, politieke meerjaren afspraak bij begrotingsronde, ...) : het beschikbaar budget wordt aangepast, uitvoering kan opstarten.
- Indien gedeeltelijk uitvoerbaar na begrotingsengagement: gedeeltelijke uitvoering indien het uitvoeringsplan dit toelaat. Het beschikbaar budget wordt aangepast.

4. Overleg met de representatieve vakbonden in het bevoegde overlegorgaan, d.w.z. basisoverlegcomité (BOC), tussenoverlegcomité (TOC) of Hoog Overlegcomité (HOC)..
5. Definitieve goedkeuring door de minister bevoegd voor ambtenarenzaken in overleg met de functioneel bevoegde minister.

### 3.3. BEGELEIDINGSPLAN BIJ DE EENMALIGE UITSTAPREGELING

Het **sectoraal akkoord 1997-1998** voorziet voor de entiteiten die over een goedgekeurd personeelsplan beschikken in een eenmalige uitstapregeling. Daartoe wordt n.a.v. de opmaak/goedkeuring van het personeelsplan tevens een begeleidingsplan opgemaakt, waarin de reële uitstapmogelijkheden en de uitvoeringsmodaliteiten ervan geregeld worden. Het besluit van de Vlaamse regering van 5 oktober 1999 omvat de reglementaire bepalingen terzake.

Uitgangspunt bij het uitwerken van deze eenmalige regeling was het creëren van een win-win situatie voor zowel de organisatie als het personeelslid. Om die reden werd een verregaande responsabilisering van de leidinggevenden voorzien, die via het begeleidingsplan voor de betrokken entiteit een op maat gemaakte uitstapregeling kunnen uitwerken. Het sectoraal akkoord stelt immers duidelijk dat de uitstapregeling vorm krijgt rekening houdend met de functionele noodwendigheden van de betrokken dienst. **Het gaat derhalve niet om een recht op uitstap, maar om een gunstmaatregel die rekening houdt met de dienstnoodwendigheden.** Anderzijds is het evenmin de bedoeling om de mogelijkheid tot uitstap om niet-functionele redenen uit te hollen.

Opmerking :

*Het sectoraal akkoord voorziet wel dat de uitstap voor de ambtenaren van de rang A1 en lager een recht wordt indien er op 1 januari 2003 nog geen personeelsplan of begeleidingsplan is goedgekeurd. Deze bepaling geeft de leidinggevenden een extra-stimulus om snel werk te maken van hun proces- en personeelsplan(nen).*

Bij de concrete uitwerking van de begeleidingsplannen worden volgende **(mogelijke) problemen** gesignaleerd :

- een uitstapregeling op maat uitwerken versus de gelijke behandeling van de ambtenaren en het risico dat de betere ambtenaren om functionele redenen niet zullen mogen uitstappen;
- de combinatie van de implementatie van het goedgekeurde personeelsplan in combinatie met de uitstapregeling i.f.v. de beschikbare budgetten.

Er moet toch opgemerkt worden dat het hier om een *relatief probleem* gaat. Niet alle entiteiten waarvoor een personeelsplan wordt opgesteld hebben een groot aantal 56 tot 59-jarigen.

Niet alle potentiële uitstappers zijn geïnteresseerd om uit te stappen. In het verleden is bvb. gebleken dat in operationele diensten niet zoveel gegadigden zijn.

Om de leidinggevenden toe te laten de normale werking van de dienst te verzekeren, is voorzien dat het om een gunstmaatregel gaat en wordt aan de leidinggevenden de nodige ruimte gegeven om via het begeleidingsplan een regeling op maat van hun entiteit uit te werken.

Voor het opstellen van de begeleidingsplannen kunnen de departementen die dit wensen beroep doen op de interne deskundigen van de Administratie Personeelontwikkeling en de Administratie Ambtenarenzaken.

Er mag, zoals reeds gesteld, evenmin uit het oog verloren worden dat *voor elke entiteit/proces een personeelsplan annex begeleidingsplan goedgekeurd moet worden omdat er anders vanaf 1 januari 2003 voor A1 en lager een uitstaprecht ontstaat, ook indien er een kritisch personeelstekort is.*

**De goedkeuringsprocedure voor een begeleidingsplan** eenmalige uitstapregeling is gebaseerd op art. 6 van het besluit van de Vlaamse regering van 5 oktober 1999 betreffende de uitstapregeling voor de diensten van de Vlaamse regering en ziet er als volgt uit :

- Wordt opgemaakt door de leidinggevend ambtenaar van de organisatorische entiteit waarvoor een personeelsplan wordt opgemaakt.
- Principiële goedkeuring begeleidingsplan, op voorstel van de bevoegde directieraad, door de functioneel bevoegde Vlaamse minister(s) samen met de Vlaamse minister bevoegd voor ambtenarenzaken
- Advies IF en eventueel begrotingsakkoord (voor zover dit nog niet voor de principiële goedkeuring gebeurde)
- Syndicale onderhandelingen met de representatieve vakbonden binnen het Sectorcomité XVIII Vlaamse Gemeenschap-Vlaams Gewest (tijdens de onderhandelingen met de vakbonden over de uitstapregeling werd overeengekomen dat, gelet op de verwevenheid met het personeelsplan dat overlegmaterie is en dus in het bevoegde overlegorgaan aan de orde komt, deze onderhandelingen kunnen voorbereid worden binnen het bevoegde basis- of tussenoverlegcomité)
- Definitieve goedkeuring begeleidingsplan door de functioneel bevoegde Vlaamse minister(s) samen met de Vlaamse minister bevoegd voor ambtenarenzaken

Voor de Vlaamse Openbare Instellingen is voorzien dat het begeleidingsplan eveneens zal goedgekeurd worden door de voogdijminister en de Vlaamse minister voor ambtenarenzaken. Idealiter wordt dit begeleidingsplan voorgelegd samen met de vraag om de personeelsformatie te valideren als personeelsplan.

### 3.4. LOOPBAANCEL

Er mag geen onduidelijkheid gelaten worden over het lot van personeelsleden die t.g.v. een personeelsplan geen plaats meer kunnen behouden in hun entiteit en die ook niet kunnen uitstappen. Zoniet ontstaan weerstanden en blokkeringen bij lijnmanagers, personeelsleden en hun vertegenwoordigers.

Momenteel wordt de operationalisering van een *loopbaancel* onderzocht binnen de Administratie Personeelontwikkeling en de Administratie Ambtenarenzaken. Deze loopbaancel moet onder meer *een instrument zijn waarmee de betreffende personeelsleden geholpen worden aan een nieuwe zinvolle bijdrage.*

Uiteraard zal hierover nader overleg gepleegd worden met de verschillende departementen en met de Vlaamse Openbare Instellingen.

### 3.5. DE INDIVIDUELE WERVINGSAANVRAGEN (interne of externe wervingsmachtigingen).

**Momenteel** worden, wat de diensten van de Vlaamse regering betreft, de door de directieraden **binnen de beschikbare budgettaire en formatieruimte** geprioriteerde personeelsbehoeften nog *a priori* gecontroleerd:

- inhoudelijk door de functioneel bevoegde minister(s) en de minister bevoegd voor de ambtenarenzaken
- budgettair door de inspectie van financiën.

De regeling voor de wervingsmachtigingen ligt voor de *Vlaamse Openbare Instellingen* anders. Daar beslist de instelling zelf binnen de bestaande personeelsformatie en de beschikbare middelen wanneer er geworven wordt. Er is wel een a-priori controle door de inspectie van financiën (wat de Vlaamse Openbare Instellingen van het type A betreft) of door de commissaris van financiën (voor de andere Vlaamse Openbare Instellingen).

Het is aangewezen om ook op dit vlak een **bijkomende stap naar vereenvoudiging en responsabilisering** te zetten **in geval van een goedgekeurd personeelsplan** doordat elke directieraad binnen de gevalideerde budgettaire ruimte de nodige initiatieven kan nemen om in de personeelsbehoeften te voorzien.

Deze procedure inzake responsabilisering zal verder uitgewerkt dienen te worden in het kader van de herstructurering in kerndepartementen en verzelfstandigde agentschappen.

Ook voor de entiteiten en processen **waar nog geen goedgekeurd personeelsplan** bestaat, dringt zich een aangepaste procedure op, waarbij ook hier de 'personeelsformatie' geen absoluut belemmerend gegeven meer is. Afwijkingen van de bestaande personeelsformatie zullen echter restrictief benaderd worden, waarbij aangetoond zal moeten worden dat de gevraagde functie reeds past in een lopend of toekomstig te organiseren proces- en personeelsplan.

Een bijkomende investering in personeel kan in dit geval alleen overwogen worden als het budget dit toelaat. Elke bijkomende investering zal – voor elke functie apart – moeten worden geargumenteed worden en voorafgaandelijk goedgekeurd door de functioneel bevoegde minister, de minister van ambtenarenzaken en inspectie van financiën.

Daarvoor wordt als **bijlage D** een argumentatiestramien ter beschikking gesteld waarin de functionele verantwoording van de investering aangegeven wordt, de effecten van deze investering op de omringende tewerkstelling, en de mogelijke besparingen die deze investering kan genereren.

Het spreekt daarbij vanzelf dat de functiebeschrijvingen realistisch moeten zijn, d.w.z. dat men de functie op het juiste niveau moet inschatten en dat ze niet té specialistisch mag zijn. In dat laatste geval wordt immers de moeilijkheidsgraad van de wervingsprocedure dikwijls nodeloos bezwaard. Bovendien moet telkens nagezien worden of voor de betreffende functie laureaten van loopbaanexamens kandidaat zijn.

Aan het Sectorcomité XVIII Vlaamse Gemeenschap-Vlaams Gewest wordt voorgesteld een akkoord te sluiten m.b.t. de wijziging van het Vlaamse Personeelsstatuut en een gelijkaardige wijziging voor de Vlaamse Openbare Instellingen en de Wetenschappelijke Instellingen.

**Johan Sauwens**

Vlaams minister van Binnenlandse Aangelegenheden,  
Ambtenarenzaken en Sport



BIJLAGEN

AAN DE NOTA AAN DE VLAAMSE REGERING  
M.B.T. DE PROCES EN PERSONEELSPLANNING

- A. Korte omschrijving van de voor de tweede golf ingediende projectvoorstellen.
- B. Vereenvoudigde methodologie proces- en personeelsplanning.
- C. Zelfevaluatieformulier proces- en personeelsplanning.
- D. Argumentatiestramien voor aanvragen wervingsmachtiging voor entiteiten die nog niet over een goedgekeurd personeelsplan beschikken.
- E. Korte omschrijving van de projecten eerste golf met externe ondersteuning
- F. Stand van zaken m.b.t. de projecten eerste golf met externe ondersteuning
- G. Overzicht van de thans lopende of voorziene projecten proces- en personeelsplanning al dan niet in eigen beheer

**BIJLAGE A : KORTE OMSCHRIJVING VAN DE VOOR DE TWEDE GOLF INGEDIENDE PROJECT VOORSTELLEN**

**AZF10 : *Statistiek- en Beleidsevaluerende functie***

Dit project beoogt het uittekenen van een optimale organisatie voor de uitbouw en de versterking van het Vlaams Statistisch Systeem, en dit in relatie met de andere beleidsevaluerende activiteiten. Rekening houdende met het rechtstreeks belang van statistieken voor de beleidsvoorbereiding en -evaluatie van de Vlaamse regering en de lokale besturen, met de visie van de Vlaamse regering over de kerntaken van het ministerie, met de bestaande organisatiestructuur, met de beschikbare middelen, en ook met de recente ontwikkelingen inzake informatietechnologie waaronder datawarehousing, is het voor de hand liggend dat de uitbouw van een Vlaams Statistisch Systeem zal gebeuren door een versterking van de netwerkvorming binnen een horizontale functie, en dat hiervoor geen externe entiteit zal worden opgericht of aangesteld.

**AZF11 : *Gesubsidieerde Infrastructuur***

Omdat er bij de meeste initiatiefnemers van sociale woonprojecten geen gebundelde technische en juridische know-how aanwezig is, voorziet de regelgeving van oudsher dat het Vlaamse gewest optreedt als opdrachtgever / bouwheer voor de uitvoering van hoofdzakelijk infrastructuurwerken zoals wegen en riolen en voor de aanleg van omgevingswerken. Dit proces van subsidiëring van het bouwrijp maken van gronden en de aanleg van infrastructuur en gemeenschapsvoorzieningen voor sociale woonwijken begint bij ontvangst door de afdeling Gesubsidieerde Infrastructuur van het preliminair advies van de buitendienst van de administratie Ruimtelijke Ordening, Huisvesting, Monumenten en Landschappen (cel Huisvesting). Het eindigt na de definitieve oplevering van de infrastructuurwerken, voor zover er nadien geen geschil ontstaat op basis van de tienjarige burgerlijke aansprakelijkheid. Sinds 1997 wordt het proces grondig beïnvloed door diverse interne maar vooral externe factoren. Dit project beoogt de optimalisatie van het proces ten einde sneller, efficiënter en flexibeler te kunnen instaan voor de aanleg van kwaliteitsvolle publieke ruimten in sociale woonprojecten.

**EWBL03 : *Land- en Tuinbouwvorming***

Momenteel wordt de administratie van de cursussen, korte vorming en voordrachten land- en tuinbouw nagenoeg volledig uitgevoerd door de afdeling Land- en Tuinbouwvorming. Hierdoor blijft er bij de beschikbare middelen en personeel minder tijd over voor inspecties en conceptueel werk. Voorgesteld wordt te onderzoeken of het werken met een convenantensysteem een verbetering inhoudt t.o.v. de huidige werkwijze. Via een convenantensysteem worden afspraken gemaakt met de erkende centra dat zij op basis van een envelope-financiering zelf de behandeling van de individuele dossiers voor hun rekening nemen. Verwacht wordt dat dit convenantensysteem extra personeel vrijmaakt voor de invulling van een aantal nieuwe taken waarmee de afdeling Land- en Tuinbouwvorming wordt geconfronteerd en die een meer inhoudelijk karakter hebben.

**EWBL06 : *Organisatie administratie Werkgelegenheid***

De administratie Werkgelegenheid staat voor een bijna volledige heroriëntatie van haar activiteitenpakket. Een sterke administratie Werkgelegenheid zal samen met een sterke VDAB moeten borg staan voor het tot stand

komen en uitvoeren van een hoogwaardig Vlaams werkgelegenheidsbeleid. Beide organisaties zullen complementair werken : de administratie zal zich vooral concentreren op het werkgelegenheidsbeleid in de brede betekenis en de VDAB zal, als actor op de arbeidsmarkt, vooral het arbeidsmarktbeleid behartigen. Dit noopt tot een volledige uittekening van deze, deels nieuwe, processen en het opstellen van een daaraan verbonden personeelsplan. Dankzij de implementatie hiervan zal de administratie in staat zijn om de beleidsondersteuning en evaluatie volledig ter harte te nemen (wetende dat de contacten met "het veld" zullen verminderen), een deel van het huidige takenpakket vlot over te dragen aan de nieuwe actoren, de taak van auditing ten volle waar te maken, en de huidige inspectietaak en de nog resterende en mogelijk nieuwe dossiergebonden taken kwaliteitsvol uit te voeren.

### **INT03 : *Personeelsfunctie***

Het personeelsbeleid en het personeelsbeheer binnen het MVG bestaat uit diverse processen op het vlak van beleidsvoorbereiding en -uitvoering, wordt ondersteund door het gebruik van diverse instrumenten, en kadert in een Vlaams personeelsstatuut. Het kent diverse actoren, zowel intern (twee horizontale administraties, zeven departementale personeelsdiensten, de personeelsdiensten van de administraties en het lijnmanagement) als extern (VWS, Raad van State, CDVU, vakbonden). Bovendien zijn hierbij verschillende overleg- en beslissingsorganen betrokken (de hiërarchische lijn, de PIWP, de veranderingsbeheerders, het college van secretarissen-generaal, de minister van Ambtenarenzaken, de inspectie van Financiën en de begrotingsminister). Vele processen in het kader van het personeelsbeleid gebeuren momenteel niet tot tevredenheid van de actoren of zijn moeilijk verzoenbaar met nieuwe managementsprincipes. In deze context beoogt dit project de verdere kwalitatieve ontwikkeling van het personeelsbeleid en de personeelsplanning.

### **INT02 : *Sturing en Controle Informatica***

De informatietechnologische organisatie binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap werd op 1 maart 1999 grondig gewijzigd : er werd overgeschakeld van interne naar externe informatietechnologische ondersteuning. Gevolg hiervan was een hertekening van de informaticadiensten wat uiteindelijk leidde tot de oprichting van de entiteit Sturing en Controle Informatica en de uitbouw van een aantal informatica-ondersteunende functies bij de Vraagzijde. Omwille van een groeiende ontevredenheid bij de klanten over de geleverde informatietechnologische dienstverlening gebeurde een doorlichting van de bestaande procesuitvoering. Via een bevraging werden behoeften en knelpunten gedetecteerd bij de verschillende actoren, zijnde IT-beleid (kabinetten, secretarissen-generaal, SCI), IT-vraagzijde (departementale informatica-coördinatoren, interne en externe klanten) en IT-aanbod (Siemens Business Services). Er werd geconcludeerd dat er dringend een visie moet worden uitgewerkt aangaande de kerntaken van de organisatie, de optimale organisatiestructuur, de samenwerkingsvormen en de herinrichting van de IT-functie. De volgende fase betreft de implementatie van het geoptimaliseerde proces op basis van de juiste middelen en organisatiestructuur, rekening houdende met de wensen en eisen van de verscheidene actoren.

### **LIN01 : *Infrastructuur - implementatiefase***

Om de actuele strategische doelstellingen inzake mobiliteit en openbare werken te realiseren dienen een aantal essentiële voorwaarden te worden vervuld, waaronder het voorzien van voldoende middelen en sturingsinstru-

menten om het beleid te realiseren. Dit project beoogt het aanpassen van het personeelskader aan de taakstellingen. Om het personeelskader soepel te kunnen aanpassen aan verschuivende taakstellingen en wijzigende behoeften, moet de interne mobiliteit van het ambtenarenkorps vergroten en moeten nieuwe aanwervingen mogelijk zijn waarmee aan behoeften aan specifieke deskundigheid wordt voldaan.

#### **LIN02 : Implementatie van het nieuwe decreet Ruimtelijke Ordening**

Het nieuwe decreet houdende organisatie van de ruimtelijke ordening wijzigt het takenpakket van de administratie Ruimtelijke Ordening, Huisvesting, Monumenten en Landschappen aanzienlijk. Voor een goede organisatie dient de administratie te beschikken over voldoende en goed opgeleide personen en moeten de organisatiestructuur en de bestaande processen zo nodig worden bijgesteld in functie van het bereiken van de fundamentele betrachtingen en van de realisatie van de op basis van het subsidiariteitsbeginsel geformuleerde opdrachten. Procesmatig denken en projectmatig werken zijn hierbij essentieel, zowel op het vlak van de vergunningverlening als betreffende het toezicht en de handhaving. Dit project beoogt het realiseren van deze doelstellingen.

#### **LIN07 : Coördinatie Beleidsvoorbereiding**

De verschillende administraties en afdelingen van het departement hebben elk hun eigen beleidsdoelstellingen en zetten elk een reeks instrumenten in. Deze instrumenten kunnen een positieve (synergie) of negatieve impact hebben op doelstellingen van andere administraties en afdelingen. Om tot een optimale inzet van deze instrumenten te komen is strategische coördinatie noodzakelijk. Bij de uitvoering van het beleid van een afdeling zijn vaak afspraken met andere afdelingen en / of administraties nodig ter bevordering van de efficiëntie en effectiviteit van deze uitvoering en van dit beleid. Ook mogen de beleidsdoelstellingen zelf niet tegenstrijdig zijn en dienen zij op elkaar te worden afgestemd. De coördinatie van de beleidsvoorbereiding gebeurt op heden slechts in beperkte mate en op een niet gestructureerde wijze. Dit project beoogt dan ook de strategische beleidsdoelstellingen van de administraties en afdelingen zowel naar inhoud als naar timing op elkaar af te stemmen.

#### **WVC01 : Het aansturen van Voorzieningen**

Voorzieningen en organisaties worden aangestuurd, doordat ze aan wettelijke en kwaliteitsnormen moeten voldoen om erkend en eventueel gesubsidieerd te worden. Van dit primaire proces wordt de herziening van de deelprocessen erkenning en subsidiëring doorgevoerd. Er wordt verder gewerkt aan het ontwikkelen van een generieke visie voor het derde deelproces, de inspectie, en dit met het oog op kwaliteitsbewaking. Aansluitend worden in een overkoepelend personeelsplan de nodige competenties en aantallen van personeelsleden ingeschat. Tevens wordt een traject uitgetekend om het personeelsplan voor de verschillende sectoren uit te voeren.

#### **WVC02 : Eigen dienstverlening : Gemeenschapsinstellingen, fase 2**

De gemeenschapsinstellingen voor bijzondere jeugdbijstand startten eind 1998 hun kwaliteitsproject. In de vier buitendiensten van de afdeling werd een kwaliteitsgroep opgestart die samen met een externe consultant een EFQM.-kwaliteitsdiagnose uitvoerde. Op een systematische wijze werd

de organisatie doorgelicht en konden personeelsleden op basis van een sterkte / zwakte -analyse concrete verbeterprojecten ontwikkelen. Voor elk verbeterproject werd een proceseigenaar aangesteld die zich garant stelt voor het behalen van de verbeterdoelstellingen. Deze verbeterprojecten werden verder opgevolgd, geëvalueerd en bijgestuurd. Met dezelfde groep werd verder gewerkt aan de ontwikkeling van een strategisch plan en een personeelsplan 1<sup>ste</sup> fase. In samenwerking met de procesverantwoordelijken worden de vier hoofdprocessen verder verfijnd en wordt het personeelsplan gefinaliseerd.

#### **WVC04 : Eigen dienstverlening : Eigen Musea**

Binnen het primaire proces "eigen dienstverleningen" van WVC beheert het departement twee eigen musea, met name het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten van Antwerpen en het Kasteel van Gaasbeek. Het KMSKA heeft als enig museum in Vlaanderen een wetenschappelijk statuut. Hoewel het museum een collectie met internationale reputatie bezit, kan het zich als instelling onvoldoende profileren als cultuurmotor binnen het Vlaamse museumlandschap. Het museum wil een voortrekkersrol vervullen inzake professionele aanpak zoals gedefinieerd in het museumdecreet, en wil daartoe de dienstverlening en de interne werking optimaliseren en herstructureren, rekening houdende met de actuele internationale normen voor een goed museumbeheer. Dit project beoogt aan deze ambities inhoud en vorm te geven.

#### **WVC05 : Eigen dienstverlening : Culturele Centra**

De culturele centra onder eigen beheer, met name de Landcommanderij Alden Biesen, het Vlaams cultuurhuis "de Brakke Grond" en het Vlaams Cultureel Centrum Voeren, vormen een apart segment binnen het primaire proces "eigen dienstverleningen" van WVC. Onder invloed van de maatschappelijke en politieke constellatie en interne veranderingsprocessen dringt een actualisatie van de missie, de doelstellingen en de dienstverlening zich op, zo die al voorhanden zijn. Dit project beoogt de uitbouw van de dienstverlening van Alden Biesen teneinde de revaluatie van een historisch erfgoed te verzekeren. Dit zal gebeuren door een permanente wisselwerking tot stand te brengen tussen het rijke verleden van de historische site en het functioneren ervan als cultureel centrum.

#### **WVC07 : Gezondheidsinspectiediensten**

De groeiende complexiteit van zowel medisch-milieukundige als infectieuze thema's enerzijds en het sterk gestegen maatschappelijk belang van deze activiteitsvelden anderzijds, leidt meer en meer tot een (inhoudelijke en kwantitatieve) overbevraging van de Gezondheidsinspectie. Om de werking ervan te optimaliseren is het wenselijk deze verder uit te diepen en te heroriënteren naar taken waar de beschikbare specifieke expertise ten volle kan worden benut. Tevens wordt een correcte (kwantitatieve en kwalitatieve) evaluatie gemaakt van de benodigde mensen en middelen om deze taken op een kwaliteitsvolle en klantvriendelijke wijze in te vullen.

## **BIJLAGE B: VEREENVOUDIGDE METHODOLOGIE PROCES- EN PERSONEELSPLANNING**

### **1. Inleiding**

In de overeenkomst afgesloten op 31 maart 1999 tussen de Vlaamse Gemeenschap en Arthur D. Little International inzake de uitvoering van het project "Procesimplementatie en Personeelsplanning" (procesplanning en personeelsplanning) werd voorzien dat een beschrijvende **richtlijn** opgesteld zou worden met betrekking tot de methodologie die gevolgd dient te worden inzake procesplanning en personeelsplanning. Deze richtlijn werd op 22 juni 1999 aan het *top- en middenkader van het MVG* verdeeld en geeft een praktisch overzicht van de aanpak van een proces- en personeelsplanning, aangevuld met achtergrondinformatie aangaande de basisfilosofie, de prioriteitenstelling en de projectorganisatie en -beheer. In de bijlagen aan de richtlijn worden voor de verschillende stappen de nodige hulpmiddelen in detail beschreven.

Dit document is een **korte samenvatting** van de richtlijn en een beschrijving van de wijze van aanpak van proces- en personeelsplanningsprojecten. Bij de eigenlijke uitvoering van de stappen wordt best teruggegrepen naar de volledige richtlijn die beschikbaar is op het intranet of op aanvraag bij het hulploket op het mailadres [pippep@vlaanderen.be](mailto:pippep@vlaanderen.be).

De beschreven **methodologie** is gebaseerd op Arthur D. Little's methodologie voor het creëren van slagvaardige organisaties. Deze methodologie gaat uit van een procesmatige kijk op organisaties, waarbij sterk rekening gehouden wordt met de menselijke factor en de behoeften en verlangens van al de belanghebbenden. Hierbij is het essentieel dat *verbetering wordt nagestreefd door zich te richten op de bedrijfsprocessen, en niet op functies of afdelingen*. De richtlijn werd evenwel in nauwe samenwerking met de verantwoordelijken van de Administratie Personeelontwikkeling aangepast aan de binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap gehanteerde methodologieën en terminologie.

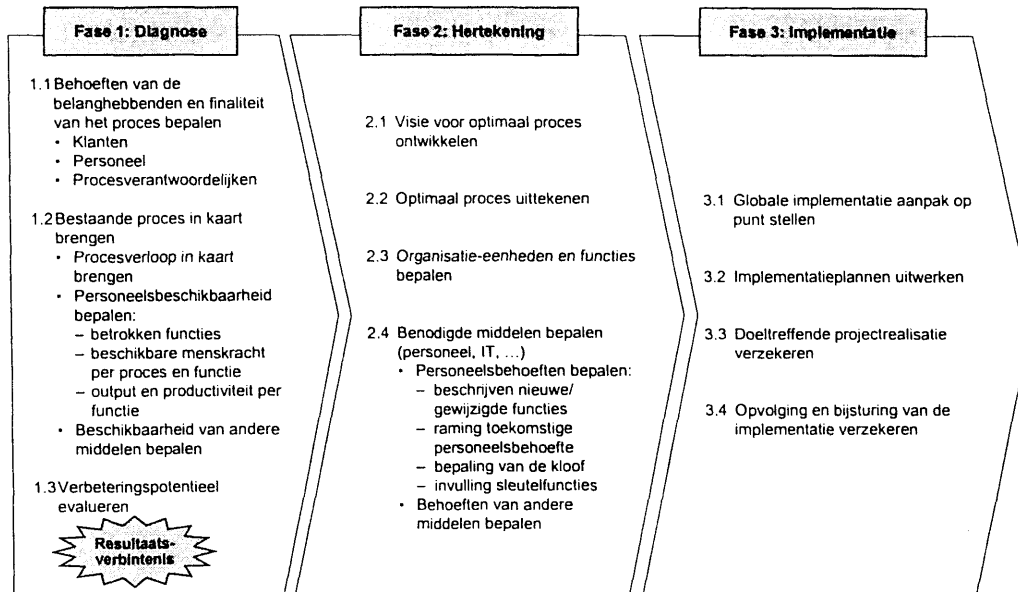
De voorgestelde aanpak is gekenmerkt door een geïntegreerde, maar **moduleerbare aanpak**. Hierin zijn proces- en personeelsplanning sterk met elkaar verweven, maar *niet alle stappen hoeven steeds volledig uitgevoerd te worden*. Zo is het mogelijk om:

- op éénder welk moment in het proces in te pikken (op voorwaarde dat de voorgaande stappen goed zijn uitgevoerd);
- de volgorde van de stappen, indien nodig, te wijzigen.

Het is belangrijk te benadrukken dat de voorgestelde methodologie slechts een **momentopname** is van een dynamisch geheel. De *methodologie zal moeten evolueren en gradueel verfijnd worden op basis van de ervaring* die de verschillende projectmedewerkers zullen opdoen en van de verdere ontwikkelingen op gebied van bijvoorbeeld personeelsbeleid en veranderingsbeheer binnen het MVG.

### **2. Overzicht van de aanpak**

*Figuur: Overzicht van de drie fasen van een proces- en personeelsplanning*



Bron: Arthur D. Little

Bovenstaande figuur geeft een overzicht van de drie fases die standaard voorkomen in een proces- en personeelsplanning. Aangezien de aanpak echter modulair is, kan indien een aantal taken reeds uitgevoerd werden, op eender welk moment in het proces gestart worden of kan zelfs de volgorde van stappen gewijzigd worden.

#### Fase 1: Diagnose

De diagnosefase heeft als **doel** een *inventaris te maken van de bestaande situatie* ('as is') en dit zowel voor de proces- als de personeelsdimensie. Tevens moet op basis van een voorlopige inschatting van kosten en baten een '*resultaatsverbintenis*' aangegaan worden. Hierin engageert het projectteam zich tot het behalen van specifieke resultaten en de organisatie engageert zich om de benodigde middelen ter beschikking te stellen.

Deze **resultaatsverbintenis** moet de meerwaarde aantonen die door een proces- en personeelsplanning kan behaald worden en moet daarom minstens bevatten:

- Een beschrijving van de te behalen *baten of resultaten* op het gebied van kwaliteit van de dienstverlening, en/of kosten/doorlooptijd van het proces.
- Een raming van de *benodigde investeringen en/of meerkosten* voor de invoering en werking van het verbeterde procesresultaten te kunnen behalen.
- Een raming van de *benodigde interne en eventuele externe tijdsbesteding* om de hertekeningsfase en de eerste stappen van de implementatiefase van de eigenlijke proces- en personeelsplanning te doorlopen.
- Een eerste *tijdsplanning* voor de hertekenings- en implementatiefase van de proces- en personeelsplanning en een eerste fasering van de te verwachten kosten en baten.

De diagnosefase bestaat uit **drie stappen**. Eerst wordt een analyse gemaakt van de context en omgevingsfactoren, de finaliteit van het proces en de behoeften en verwachtingen van de voornaamste belanghebbenden. Vervolgens wordt het huidige proces in kaart gebracht via een processtroomschema en een personeelsbeschikbaarheidsplan dat een overzicht geeft van de betrokken functies, de beschikbare menskracht per proces en functie en de output of productiviteit per functie. Daarna wordt een eerste evaluatie gemaakt van het verbeteringspotentieel.

De volledige diagnosefase (voor een proces dat nog niet geanalyseerd werd), neemt gemiddeld **4 à 8 weken** in beslag. Voor zeer complexe processen kan dit meer tijd vergen. Indien in het verleden reeds verregaande analyses werden uitgevoerd zal de tijdsduur sterk teruggebracht kunnen worden.

### Fase 2: Hertekening

De hertekeningsfase heeft als **doel** een duurzaam nieuw proces voor de toekomst uit te tekenen en hiervoor de nodige personele en andere middelen te bepalen. Om de duurzaamheid op lange termijn te garanderen wordt vertrokken van een visie voor een ideaal toekomstig proces, eerder dan meteen incrementele verbeteringen aan te brengen aan het huidige proces.

Deze fase bestaat uit vier stappen. Eerst wordt de visie voor het toekomstige gewenste proces uitgetekend. Op basis van dit ideaalbeeld wordt vervolgens het optimale proces ('procesplan to be') uitgewerkt in een tweede stap. Visie en projectplan dienen gevalideerd te worden door de administratieve leiding en de functioneel bevoegde minister om in een derde en vierde stap een personeelsbehoefteplan te kunnen opmaken.

Het personeelsbehoefteplan beschrijft de nieuwe en/of gewijzigde functies en geeft een raming van de toekomstige personeelsbehoeften op basis van de toekomstige werkvolumes en de effectief beschikbare tijd. De toekomstige werkvolumes worden zo objectief mogelijk onderbouwd aan de hand van inschattingen van zowel de toekomstige frequentie als de benodigde tijdsbesteding per output of activiteit. Vergelijking met de bestaande personeelsmiddelen laat toe de kloof te bepalen, zowel op kwantitatief (aantal voltijdse equivalenten) als op kwalitatief vlak (profiel of functiegegevens). Op dit moment worden een beperkt aantal sleutelfuncties ook reeds nominatief ingevuld.

Naast het ramen van de behoeften aan personele middelen wordt ook gekeken naar de behoeften naar andere middelen om de processen vlot en efficiënt te doen verlopen. Hieronder vallen voornamelijk de financiële middelen (budget werkingskosten en dergelijke) en de informatica. Bij proceshertekeningen speelt informatica vaak een cruciale rol. Indien geconstateerd wordt dat IT een belangrijke rol zal spelen in de realisatie van de hertekende processen, dient contact opgenomen te worden met de informatiedeskundigen binnen het MVG en de outsourcing partner.

De duur van de hertekeningsfase varieert zeer sterk van proces tot proces, van de intensiteit van de werking van het projectteam en van het eventuele reeds uitgevoerde werk. Voor een volledige hertekening (proces- en personeelsplan van een middelgroot proces) moet gerekend worden op een duur van 2 tot 4 maanden. Indien reeds een goedgekeurd procesplan bestaat, kan de uitwerking van een personeelsplan op zeer korte termijn (enkele weken).

### Fase 3: Implementatie

De implementatiefase heeft als **doel** de invoering van het hertekende proces en de aanpassing van de benodigde middelen te realiseren.

Deze fase bestaat uit vier stappen. De eerste stap heeft als doel een algemene implementatieaanpak uit te stippelen die aangepast is aan de specifieke kenmerken van het betrokken proces. Hierbij is het belangrijk de eventuele deelprojecten te definiëren en interferentie met andere implementatieprojecten te identificeren.

Vervolgens worden in een tweede stap de implementatieplannen opgesteld. Deze beschrijven de in te zetten middelen om de gedefinieerde mijlpalen te halen. Belangrijk hierbij zijn duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden en rollen.

De derde stap bestaat uit een reeks taken die de eigenlijke start van de implementatie uitmaken:

- Communiceren van de nieuwe procesvisie
- Bepalen van de nodige HRM-acties zoals bijvoorbeeld het opleiden/herscholen, aanwerven/inhuren van personeel of het aanpassen van prestatie- en beloningsystemen
- Invullen van de functies
- Opstellen en opstarten van individuele ontwikkelingsplannen
- Opvolgen van de indicatoren met betrekking tot het personeel
- Communiceren van de nieuwe procesrollen en verantwoordelijkheden
- Ontwikkelen en implementeren van de IT en infrastructuur/interfaces

De vierde en laatste stap is de opvolging van de implementatie die moet verzekeren dat de implementatie



effectief volgens plan verloopt. Indien nodig moeten de plannen bijgestuurd worden. Hier wordt onderkend dat geen enkel implementatiepad volledig op voorhand kan worden uitgetekend. De opgedane ervaring in het project of bij andere projecten kan worden uitgewisseld, geëvalueerd en gebruikt om lessen te trekken en bij te sturen voor de toekomst.

De **duur** van de implementatie is *moeilijk vooraf te bepalen*. Bij kleinere processen kan de implementatie zeer snel gaan. Bij heel complexe processen met veel aanpassingen aan middelen en organisatie kan de eigenlijke implementatie één tot twee jaren duren.

### 3. Beslismomenten

Gedurende de looptijd van een proces- en personeelsplanning project zijn er een aantal mijlpalen te onderscheiden die een beslismoment aangeven. Er worden vier **beslismomenten** onderscheiden.

1. Bij aanvang van een proces- en personeelsplanningproject in eigen beheer (zonder externe begeleiding) moet het *voorstel tot opstarten* goedgekeurd worden door de administratieve leiding en meegedeeld worden aan de proces- en personeelsplanningstuurgroep. Over extern ondersteunde projecten beslist de regering.
2. Op het einde van de diagnosefase wordt een *resultaatsverbintenis* aangegaan. De resultaatsverbintenis bevat duidelijk omschreven objectieven en een voorlopige inschatting van de kosten-baten. De beslissing voor de goedkeuring van de resultaatsverbintenis ligt in handen van de administratieve leiding, in overleg met de functioneel bevoegde minister, de projectsponsor en de projectverantwoordelijke.
3. In de loop van de hertekeningsfase volgt een beslismoment aangaande het *procesplan*. De beslissing ligt hier bij de administratieve top en de functioneel bevoegde minister. Het advies naar de beslissers toe wordt geformuleerd aan de hand van een zelfbeoordeling door het projectteam. Hiertoe werd een zelfbeoordelingsformulier opgesteld.
4. Bij het afsluiten van de hertekeningsfase wordt beslist over het *personeelsplan*. Dit personeelsplan geeft een overzicht, zo objectief mogelijk onderbouwd, van de vereiste voltijdse equivalenten (kwantitatief luik) en de daarbij horende functie- of profielgegevens (kwalitatief luik). Het bevat eveneens een migratieplan dat in grote lijnen de evolutie naar de toekomstige situatie aangeeft. De beslissing omtrent goedkeuring wordt genomen door de administratieve leiding, de functioneel bevoegde minister en de minister van ambtenarenzaken.

De **omvang van personeelsplan** is *niet noodzakelijk identiek is aan de omvang van procesplan*. Het is immers mogelijk dat bij de personeelsplanning wat meer functies onderzocht worden dan in het procesplan voorkomen. De voorwaarde is niettemin dat de kernprocessen van deze eenheden werden onderzocht en goedgekeurd.

**BIJLAGE C: ZELFEVALUATIEFORMULIER PROCES- EN PERSONEELSPLANNING**
**Proces- en Personeelsplanning :**  
**Standaardformulier Methodologische Evaluatie**

<b>Proces :</b>	
<b>Afdeling :</b>	

**1. Procesanalyse ("as is" situatie)**

Criterium	Evaluatie	Opmerkingen
Proces is gedefinieerd en duidelijk afgebakend		
Doelstellingen van het proces zijn beschreven		
Behoeften van belanghebbenden zijn duidelijk		
Processchema "as is" is opgesteld		
Functies zijn geïdentificeerd en beschreven		
VTE's per proces en per functie zijn bepaald		
Output / productiviteit per functie is bepaald		
Evaluatie van andere middelen is uitgevoerd		
Knelpunten zijn geïdentificeerd		
Vergelijking met benchmarks is gemaakt		
Verbeteringspotentieel is ingeschat		

**2. Proceshertekening ("to be" situatie)**

Criterium	Evaluatie	Opmerkingen
Visie van optimaal proces bestaat		
Visie is algemeen gedragen		
Toekomstig proces is uitgetekend (sequentie van activiteiten is bepaald)		
Inhoud van activiteiten is beschreven		
Prestatie - indicatoren zijn geïdentificeerd		
Stroomschema is opgesteld		
Rollen zijn geïdentificeerd en beschreven		

### 3. Personeelsplanning ("to be" situatie)

criterium	Evaluatie	Opmerkingen
Procesplan is goedgekeurd door projectsponsor		
procesplan is goedgekeurd door bevoegde minister(s)		
Homogene organisatie - eenheden zijn bepaald		
Functionele mapping is uitgevoerd		
Functieprofielen zijn opgesteld		
Toekomstige personeelsbehoefte per functie is onderbouwd		
Kloof met bestaande middelen is aangegeven		
Acties om kloof te overbruggen zijn geïdentificeerd		
Behoefte aan andere middelen is bepaald		
Sleutelfuncties zijn ingevuld		

### 4. Conclusies

Op basis van een louter methodologische toetsing van het voorliggende project door vergelijking van de bereikte resultaten met de methodologierichtlijn, zijn voornamelijk de volgende punten op te merken : **(voorbeeld, louter indicatief)**

- Bij het afbakenen van het proces en bij de identificatie / beschrijving van functies werd de omvang strict beperkt tot de betrokken afdeling. Hierdoor wordt mogelijk een opportuniteit gemist om het onderzochte proces afdelingsoverschrijdend te optimaliseren en bestaat het gevaar dat de personeelsplanning geen of te weinig rekening houdt met de wervings- en personeelsbewegingsactiviteiten die zich in andere afdelingen afspelen.
- Tenzij een aantal elementen zich nog in een bijlage zou bevinden, werd de beschrijving van het bestaande proces afgehandeld zonder een goed zicht op procesverloop, betrokken functies en betrokken VTE's, productiviteit of ingezette andere middelen. Voornamelijk ontbreekt een kwantificering van de inzet aan personele middelen per eenheid "output".
- Duidelijk uitgewerkte visie op het toekomstig proces. Uitvoerig beschreven.
- Bij het uittekenen van het optimaal proces en de bepaling van organisatie-eenheden en functies, werd geen onderscheid gemaakt tussen rollen en functies en werd relatief weinig aandacht geschonken aan de manier waarop de functies ingevuld werden in de nieuwe organisatie.
- De berekening van het toekomstig benodigd aantal personeelsleden is niet duidelijk onderbouwd. Het is moeilijk om een duidelijke band te leggen naar het aantal dossiers.
- In het algemeen werd geen aandacht geschonken aan de identificatie en optimale inzet van andere middelen, afgezien van de personele.

**BIJLAGE D : ARGUMENTATIE VAN EEN WERVINGSVRAAG IN OMGEVINGEN WAARIN EEN PERSONEELSPLAN NOG NIET WERD GEVALIDEERD**

**Stand van zaken opmaak personeelsplan**

- Werd de opmaak van een personeelsplan opgestart?  
Indien ja:
  - op eigen kracht of met interne en/of externe ondersteuning?
  - Wat is de stand van zaken? (overzicht van de stappen en huidige stand)
  
- Werd een procesplanning opgestart?  
Indien ja:
  - op eigen kracht of met interne en/of externe ondersteuning?

**Budget en formatie** (goed te keuren door de directieraad)

	Krediet	Formatie (in betreffende graad)
Beschikbare ruimte		
Totale aanvragen in behandeling		

**Verantwoording**

- Wat is de reden voor deze aanvraag? (nieuwe functie ifv. beleidskeuze, kwantitatief tekort, vervanging, ....)
- Functiebenaming:
- Aantal gevraagde functiehouders:
- Niveau van de functie (graad):
- Doel van de functie:
- Belangrijkste resultaatgebieden: met aanduiding binnen welke processen deze functie welke toegevoegde waarde levert.
- In welke mate is er zekerheid dat de hoger genoemde processen de juiste zijn om de beoogde resultaten te bereiken? (wat onderbouwt dit? Voldoende stabiel? ...)
- In welke mate is er zekerheid dat de hoger genoemde beoogde resultaten de juiste zijn? (kerntaak? Wat onderbouwt dit? Voldoende stabiel? )
- Welke alternatieven voor personeelsuitbreiding werden onderzocht en wat is het resultaat van dit onderzoek? (interne reorganisatie en herschikking functies, outsourcing, consultancy, partnerships, automatisering, .....
- Welke zijn de opties indien deze gevraagde uitbreiding er niet komt?
- In welke mate mate past de gevraagde functie in een lopend/op te starten proces- en personeelsplan ?

**Impact op tewerkstelling**

Welke zijn uw totale effectieven?

Aantal	Niveau/graad/functie	Aantal 50 plussers (facultatief)

Kan u binnen uw entiteit ook personeel ter beschikking stellen?

aantal	Niveau/graad/functie	redenen	Enkel indien deze functie goedgekeurd wordt	Ook indien deze functie niet goedgekeurd wordt

**Wijze van invulling**

Belangrijkste competenties in deze functie:

Zijn er laureaten van een loopbaanexamen ?

Hoe groot acht u de slaagkans van volgende recruiteringswijzes?

	Geen kans	Weinig kans	Redelijke kans	Grote kans	Vrijwel zeker
Interne mobiliteit MVG					
Laureaat loopbaanexamens (1)					
Mobiliteit VOI's					
Externe werving statutair					
Externe werving contractueel					

(1) In de mate dat "geen kans" of "weinig kans" wordt geantwoord, gelieve dit te motiveren :

## **Bijlage E : Korte omschrijving projecten 1<sup>e</sup> golf met externe ondersteuning**

### ***AZF01: Kas-, schuld- en waarborgbeheer***

In 1997 werd door het Rekenhof een audit uitgevoerd op het schuldbeheer van de Vlaamse Gemeenschap. De resultaten van deze audit waren de volgende: de afwezigheid van controleprocedures, gebrekkige functiescheiding en onvoldoende informatieverstrekking aan het Vlaamse parlement. Dit project heeft als doelstelling finaal een antwoord te geven op de bevindingen en aanbevelingen van het Rekenhof, gemaakt op 9 maart 1999 n.a.v. de bovenvermelde audit, evenals op de fundamentele bemerkingen van de interne auditor n.a.v. zijn audit van het kas- en schuldbeheer over het jaar 1998. Het project heeft belangrijke links met andere departementen, VOI's.

### ***CO001: Hoofdprocessen departement Coördinatie***

In juli 1998 heeft de departementale directieraad het rapport "Personeelsplan - as is situatie" gefinaliseerd. In 1996 heeft deze directieraad een meerjarig actieplan opgezet, gespreid over de periode 1996-1999, met als doel een kritische procesanalyse en, zo nodig, een hertekening van de processen en procedures door te voeren teneinde een meer effectieve en efficiënte dienstverlening tot stand te brengen. Het departement Coördinatie wenst externe ADL-ondersteuning om de volgende stap te zetten in het PIP/PEP-traject. Deze stap omvat het toetsen van de hertekende processen, waar nodig bijspijkeren, en het opstellen van een personeelsplan voor elk van de onderscheiden organisatorische entiteiten binnen het departement. Met betrekking tot het toetsen van de hertekende processen gaat bijzondere aandacht uit naar de processen in de sectoren "(interne en externe)communicatie" en "buitenlands beleid", waarvoor een mogelijke procesoptimalisatie nog zou kunnen gedetecteerd worden. Beide processen zijn departementsoverschrijdend.

### ***EWBL02: Beroepsinstantie binnenlandse aangelegenheden***

In het sectoraal akkoord 97-98 werd de mogelijkheid voorzien voor de gemeenten, ocmw's en provincies om hun personeelsleden wegens beroepsongeschiktheid te ontslaan na minstens twee opeenvolgende ongunstige evaluaties. In drie voorstellen van decreet m.b.t. het personeel van de gemeenten, ocmw's en provincies wordt bijgevolg een beroepsmogelijkheid bij de Vlaamse regering ingeschreven om een maximale waarborg voor een objectief verloop van het evaluatieproces aan dit personeel te bieden. Deze beroepsprocedure zal georganiseerd worden binnen de administratie Binnenlandse Aangelegenheden. Uit het departementaal personeelsplan blijkt dat deze administratie de nieuwe opdrachten met het huidige personeelsbestand niet kan uitvoeren. Bovendien is het voor de administratie niet duidelijk hoe dit proces zal moeten worden ingevuld. Daarom vraagt de administratie ondersteuning voor het opstellen van een werkbaar PIP annex PEP.

### ***EWBL04: Europa Werkgelegenheid***

Binnen dit project staat het vermijden van dubbele subsidiëring en het creëren van een 1-loket-functie centraal. Momenteel kan een projectpromotor tot 3 ambtenaren van telkens verschillende afdelingen van de administratie Werkgelegenheid over de vloer krijgen. Bovendien is het niet uitgesloten dat de projectpromotor ook nog steun krijgt van buiten de administratie. Het verspreid zitten van materies en personen over verschillende organisatorische entiteiten maakt dat op dit ogenblik de dubbele subsidiëring niet kan worden uitgesloten. De administratie en de afdeling Europa in het bijzonder wensen te onderzoeken in welke mate dit probleem kan worden opgelost. Ook vanuit de Europese Commissie wordt sterk aangedrongen om hier

snel een oplossing te vinden. Via een 1-loket-functie wil men klantvriendelijker werken. Dit houdt in dat naar front office toe wordt nagegaan wat de mogelijkheden zijn en wat dit aan interne organisatie (back office) inhoudt.

#### ***INT01: Economische boekhouding***

Het MVG zal haar begroting in de nabije toekomst opmaken op basis van de principes van de prestatiebegroting, gekoppeld aan doelmatigheidsanalyse. De prestatiebegroting zal vooral opgemaakt worden op basis van de gegevens van het boekhoudkundig informatiesysteem, dat zowel de gegevens van de economische als van de begrotingsboekhouding zal bevatten. De gegevensrelatie tussen de prestatiebegroting, de economische en de begrotingsboekhouding moet dan op inhoudelijk en IT-vlak in kaart gebracht worden, alsook de daaraan verbonden procedure. De partiële implementatie in een pilootomgeving van de boekhoudkundige infrastructuur voor het voeren van een economische boekhouding (regels, richtlijnen) wordt tegen januari 2001 beoogd. Volledige implementatie van economische boekhouding in het MVG, inclusief kostprijsboekhouding, begrotingsboekhouding en prestatiebegroting zal pas later kunnen aan bod komen.

#### ***INT02: Sturing en Controle Informatica***

De IT-organisatie binnen de diensten van de Vlaamse Gemeenschap werd op 1/3/99 grondig gewijzigd. Er werd overgestapt van interne naar externe IT-ondersteuning. Gevolg hiervan was een hertekening van de informaticadiensten wat uiteindelijk leidde tot de oprichting van de entiteit Sturing en Controle Informatica en de uitbouw van een aantal informatie ondersteunende functies bij de Vraagzijde. Omwille van een groeiende ontevredenheid bij de klanten over de geleverde informatietechnologische dienstverlening zal de bestaande procesuitvoering doorgelicht worden.

#### ***LIN01: Infrastructuurwerken***

Binnen de administraties Wegen en Verkeer, Waterwegen en Zeewezen en Ondersteunende Studies en Opdrachten worden jaarlijks honderden investeringsprojecten voorbereid, aanbesteed uit uitgevoerd. De selectie van deze werken (= programmavoorbereiding) maakt geen deel uit van dit project. Wel is het de bedoeling een procesplan (inclusief de personeelsimpact) op te stellen en te implementeren voor het ontwerp (met bijzondere aandacht voor het deelproces "van behoefte tot concept") en de uitvoering (tot de oplevering) van infrastructuurwerken. Dit moet toelaten een geïntegreerd beleid binnen LIN te voeren en de werken beter te plannen en op te volgen, o.a. door de principes van het financieel management toe te passen op de contracten (die volledig worden geïntegreerd in het DELTA-systeem) zodat de aannemer tijdig en correct wordt betaald.

#### ***LIN02 A & B: Decreet Ruimtelijke Ordening***

Het nieuwe decreet houdende organisatie van de ruimtelijke ordening wijzigt het takenpakket van AROHM aanzienlijk. Zo komt er bijvoorbeeld een nieuw

systeem van vergunningen; worden informatie en ondersteuning gegeven bij de opmaak van de gemeentelijke plannen- en vergunningenregisters; zal er hierop een controle ter plaatse gebeuren; zal er begeleiding zijn bij de opmaak van sectorale plannen en afbakening van de stedelijke gebieden; zal het Grondfonds worden uitgebouwd. Omdat het nieuwe decreet slechts geleidelijk in werking treedt (= het oude systeem van vergunningen blijft parallel functioneren) en om de huidige dossierachterstand inzake bouw- en verkavelingsvergunning weg te werken, moet onderzocht worden welke de personeelsbehoefte is van AROHM gedurende deze overgangs- en opstartfase (3 tot 5 jaar) en hoe de overgangsperiode dient georganiseerd te worden. Uiteraard zullen resultaten stapsgewijze gerealiseerd worden, in overeenstemming met het in werking treden van de nieuwe processen.

#### ***OND01: Elektronisch Personeelsdossier***

De scholen ( $\pm$  160.000 personeelsleden) verwachten een snelle en correcte betaling van het departement Onderwijs. Om dit te realiseren heeft het departement op 1 september 1995 het elektronisch personeelsdossier in gebruik genomen. De implementatie van dit elektronisch personeelsdossier loopt over verschillende jaren, nl. t.e.m. het schooljaar 1999-2000. Ter ondersteuning van dit omvangrijk project werd een PIP opgesteld. In het kader van de PIP/PEP-projecten met ADL-begeleiding wordt gevraagd deze procesplannen te evalueren, waar nodig te actualiseren en deze aanpassingen te implementeren. Tevens wordt ondersteuning gevraagd bij de aanmaak van een kwantitatief en kwalitatief personeelsplan, dat rekening houdt met de geactualiseerde toestand van het PIP. Een belangrijke randvoorwaarde in dit project omhelst het vaststellen van duidelijke prestatienormen die rechtstreeks gekoppeld worden aan de kwantiteit en de kwaliteit van het in te zetten personeel.

#### ***WIM02: Media-Innovatie***

De opzet van dit project is samen met de externe partner, op basis van de huidige dienstverleningspakketten van de cel Media-Innovatie, komen tot onderbouwde voorstellen van procesflow's en bijbehorende voorstellen voor invulling van de personeelsplannen teneinde met de entiteit te komen tot een optimale invulling en realisatie van de gestelde doelstellingen. De scope van dit project betreft de cel Media-Innovatie van de afdeling Media-Innovatie en Mediavergunningen. De media-innovatie is een nieuw domein dat in volle expansie is. Ook de afdeling is nog in volle uitbouw. Een aantal taken worden reeds opgenomen doch voor heel wat andere taken dient dit nog te gebeuren.

#### ***WVC01: Aansturen voorzieningen***

Voorzieningen en organisaties in de domeinen Zorgzaam en Creatief Vlaanderen worden aangestuurd, doordat ze aan wettelijke en kwaliteitsnormen moeten voldoen om erkend en eventueel gesubsidieerd te worden. Van dit primaire proces is de herziening van de deelprocessen erkenning en subsidiëring al grotendeels afgerond. Voor het derde deelproces inspectie dient nog een generieke visie ontwikkeld te worden met het oog op kwaliteitsbewaking. Aansluitend dienen in een globaal personeelsplan de nodige competenties en aantallen ingeschat te worden. Tevens moet een traject uitgetekend worden om het personeelsplan voor de verschillende sectoren uit te voeren.



### **WVC02: Gemeenschapsinstellingen, fase 2**

De gemeenschapsinstellingen voor bijzondere jeugdbijstand startten eind 1998 hun kwaliteitsproject. In de vier buitendiensten van de afdeling werd een kwaliteitsgroep gestart die samen met een externe consultant een E.F.Q.M.-kwaliteitsdiagnose uitvoerde. Op een systematische wijze werd de organisatie doorgelicht en konden personeelsleden op basis van een sterkte/zwakte-analyse concrete verbeterprojecten ontwikkelen. Voor elk verbeterproject werd een proceseigenaar aangesteld die zich garant stelt voor het behalen van de verbeterdoelstellingen. Deze verbeterprojecten worden opgevolgd in juni en oktober en zullen eind december 1999 worden geëvalueerd en bijgestuurd. Met dezelfde groep wordt aansluitend, eveneens met ondersteuning van een externe consultant, gewerkt aan de ontwikkeling van een strategisch plan en een personeelsplan 1<sup>ste</sup> fase. Deze zullen tijdens de maand mei 1999 afgerond worden. De afdeling wenst tussen september 1999 en mei 2000 in samenwerking met de procesverantwoordelijken de vier hoofdprocessen verder te verfijnen en het personeelsplan aan te passen op basis van de resultaten ervan.

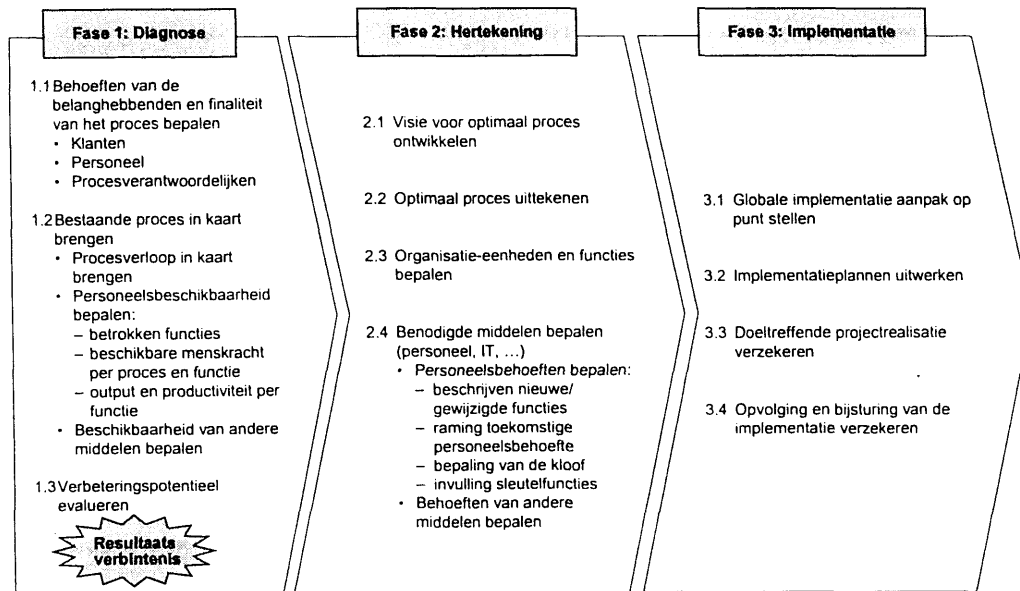
### **WVC03: Buitendiensten Bijzondere Jeugdbijstand**

De steeds toenemende maatschappelijke vraag naar en het toenemend maatschappelijk belang van de bemiddelingsopdrachten voor minderjarigen, leidt meer en meer tot een overbevraging van de buitendiensten binnen de Bijzondere Jeugdbijstand. Ook het Vlaams parlement vraagt om maatregelen op korte termijn om de caseload van deze diensten correct in te schatten, rekening houdend met het onderzoek van professor Breda naar de huidige werkbelasting. Met het oog op een meer permanente bereikbaarheid van die diensten en de samenwerking met de andere actoren op het terrein (CLB's, onderwijs,...) dienen een aantal keuzes gemaakt te worden. Afhankelijk van die keuzes moeten de nodige middelen en mensen beschikbaar gesteld worden om optimaal te kunnen bemiddelen.

### **WVC07: Gezondheidsinspectiediensten**

De groeiende complexiteit van zowel medisch-milieukundige als infectieuze thema's enerzijds en het sterk gestegen maatschappelijk belang van deze activiteitsvelden anderzijds, leidt meer en meer tot een (inhoudelijke en kwantitatieve) overbevraging van de Gezondheidsinspectie. Om de werking te optimaliseren is het wenselijk deze uit te diepen en te heroriënteren naar taken waar onze specifieke expertise ten volle benut kan worden. Tevens is het nodig een correcte inschatting te maken van de benodigde mensen (kwantiteit en kwaliteit) en middelen om deze taken op een kwaliteitsvolle en klantvriendelijke wijze in te vullen.

**BIJLAGE F : STAND VAN ZAKEN M.B.T. PROJECTEN EERSTE GOLF MET EXTERNE ONDER-  
STEUNING (SITUATIE PER 4 MEI 2000)**



Procesplan to be = stap 2.2

Personeelsplan to be = stap 2.3 en 2.4

**AZF01 : Kas-, schuld- en waarborgbeheer**

Op dit ogenblik wordt het procesplan to be gefinaliseerd (timing: 15 mei 2000). De werkzaamheden met betrekking tot het personeelsplan to be zijn lopende en worden afgerond tegen 25 juli 2000. Zowel het procesplan als het personeelsplan to be dienen bijgevolg nog goedgekeurd te worden binnen de administratie als op politiek niveau.

**COO01 : Hoofdprocessen departement Coördinatie**

De werkzaamheden m.b.t. het procesplan en personeelsplan to be zijn afgerond. De resultaten worden op dit ogenblik verwerkt in een eindrapport dat op 22 mei 2000 ter goedkeuring zal voorgelegd worden aan de directieraad.

**EWBL02 : Beroepsinstantie binnenlandse aangelegenheden**

Het procesplan to be werd afgerond. Op basis van 3 scenario's zijn eveneens personeelsplannen opgesteld. Het procesplan en personeelsplan to be zijn op dit ogenblik nog niet goedgekeurd met het oog op een eventuele aanpassing van de regelgeving terzake.

**EWBL04 : Europa Werkgelegenheid**

Het procesplan en personeelsplan to be wordt gefinaliseerd tegen 12 mei 2000. Deze plannen zullen op 16 mei 2000 binnen het betrokken college van afdelingshoofden ter goedkeuring voorgelegd worden. De validering binnen de departementale directieraad en door de functioneel bevoegde minister, respectievelijk minister bevoegd voor Ambtenarenzaken wordt gepland tussen 16 mei 2000 en uiterlijk 16 juni 2000.

**INT01 : Economische boekhouding**

Het procesplan en personeelsplan to be is opgemaakt. Dit dient nu ter goedkeuring voorgelegd te worden aan het college van secretarissen-generaal en aan de bevoegde ministers.

**INT02 : Sturing en Controle Informatica**

Tegen eind juni 2000 wordt de huidige versie van het proces- en personeelsplan to be herwerkt in het licht van de beslissing van de Vlaamse regering van 19 februari 2000 (Leuven). Deze herwerkte versie zal vervolgens ter goedkeuring voorgelegd worden aan het Beheerscomité en de bevoegde ministers.

**LIN01 : Infrastructuurwerken (wegen en waterwegen)**

Het proces- en personeelsplan to be werd reeds goedgekeurd binnen de departementale directieraad. Deze plannen moeten nog ter goedkeuring voorgelegd worden aan de bevoegde ministers.

**LIN02 A : Ruimtelijke ordening (controleren en vorderen)**

De visie-oefening m.b.t. de ontwikkeling van het proces to be is achter de rug. Op dit ogenblik wordt het proces to be uitgetekend. Het procesplan to be zal tegen 30 juni 2000 opgesteld zijn. De opmaak van het personeelsplan zal klaar zijn tegen 30 september 2000.

**LIN02 B : Ruimtelijke ordening (vergunnen)**

De visie-oefening m.b.t. de ontwikkeling van het proces to be is achter de rug. De werkzaamheden met betrekking tot het proces- en personeelsplan to be zijn lopende en worden afgerond tegen 12 juni 2000 (procesplan to be), respectievelijk 24 juli 2000 (personeelsplan to be).

**OND01 : Elektronisch Personeelsdossier**

Het personeelsplan to be werd goedgekeurd binnen de departementale directieraad, maar dient nog gevalideerd te worden door de bevoegde ministers.

**WIM02 : Media-Innovatie**

Het proces- en personeelsplan to be werd goedgekeurd binnen de departementale directieraad, maar dient nog gevalideerd te worden door de bevoegde ministers.

**WVC01 : Aansturen voorzieningen**

Op dit ogenblik wordt gewerkt aan de uitdieping van de visie-oefening. Het procesplan to be wordt verwacht tegen 15 november 2000. Voor de afronding van het personeelsplan to be wordt gemikt naar 31 december 2000.

**WVC02 : Gemeenschapsinstellingen (fase 2: proces onderwijs)**

Tegen 31 mei 2000 wordt het proces- en personeelsplan to be gefinaliseerd.

**WVC03 : Buitendienst bijzondere jeugdzorg**

Het procesplan to be werd afgewerkt en wordt ter goedkeuring voorgelegd op de departementale directieraad (15 of 16 mei 2000). Op dit ogenblik wordt gewerkt aan de opmaak van het personeelsplan to be, dat tegen 30 juni 2000 gefinaliseerd zal worden.

**WVC07 : Gezondheidsinspectiediensten (gezondheid en milieu)**

De visie-oefening is achter de rug. Op dit ogenblik wordt parallel gewerkt aan de opmaak van een proces- en personeelsplan to be. Deze plannen zullen gefinaliseerd worden tegen 31 mei 2000 (procesplan to be), respectievelijk 30 juni 2000 (personeelsplan to be).

**BIJLAGE G : LOPENDE EN GEPLANDE PROJECTEN PROCES- EN PERSONEELSPLANNING AL DAN NIET IN EIGEN BEHEER (situatie per 28 april 2000)**

**Departement Algemene Zaken en Financiën (870 personeelsleden (VTE))**

Project	Status	Aantal personeelsleden (VTE)	
Afdeling Statutaire Aangelegenheden	Afgewerkt, nog niet bekrachtigd	22	2,5%
Afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen	Afgewerkt, nog niet bekrachtigd	23	2,6%
Afdeling Overheidsopdrachten	Afgewerkt, nog niet bekrachtigd	13	1,5%
Administratie Logistiek Management	Bezig en afwerking in juni 2000	322	37,0%
Afdeling Accounting	Bezig en afwerking eind 2000	43	4,9%
Afdeling Financieel Management (Kas- en Schuldbeheer)	Bezig en afwerking eind juli 2000	15	1,7%
Sociale dienst	Start en afwerking in 2000	17	2,0%
Administratie Personeelsontwikkeling (incl. dir.-gen.)	Start en afwerking in 2000	40	4,6%
Afdeling Algemene Administratieve Diensten	Bezig	58	6,7%
Afdeling Interdepartementale Managementinformatiesystemen	Bezig	28	3,2%
Afdeling Gesubsidieerde Infrastructuur (sociale huisvesting)	Start in 2000	16	1,8%
Afdeling Gesubsidieerde Infrastructuur (overige processen)	Start in 2000	42	4,8%
Afdeling Gebouwen	Start in 2000	95	10,9%
Administratie Planning en Statistiek	Start in 2000	20	2,3%
Afdeling Financieel Management (Overige processen)	start na 2000	65	7,5%
Afdeling Budgettering	start na 2000	25	2,9%
Directoraten-generaal (excl. dir.-gen. adm. Personeelstw.)	start na 2000	26	3,0%
<b>Totaal :</b>		<b>870</b>	<b>100,0%</b>

**Departement Coördinatie (248 personeelsleden)**

Project	Status	Aantal personeelsleden	
Alle processen opgenomen in één globaal project	bezig en afwerking eind 2000	248	100,0%
<b>Totaal :</b>		<b>248</b>	<b>100,0%</b>

**Departement Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse aangelegenheden en Landbouw (915 personeelsleden)**

Project	Status	Aantal personeelsleden	
Administratie Werkgelegenheid	bezig en afwerking eind juni 2000	166	18,1%
Administratie Land- en Tuinbouw	bezig en afwerking eind juni 2000	112	12,2%
Overige entiteiten (exclusief provinciale gouvernementen)	start vanaf april 2000 en afwerking eind 2000	287	31,4%
Provinciale gouvernementen	start en afwerking eind 2001	350	38,3%
<b>Totaal :</b>		<b>915</b>	<b>100,0%</b>

**Departement Leefmilieu en Infrastructuur (5.436 personeelsleden)**

Project	Status	Aantal personeelsleden	
Infrastructuur	bezig en afwerking begin mei 2000	1460	26,9%
Klantgerichte districtswerking (AWZ)	bezig en afwerking eind mei 2000	450	8,3%
Uitbouw van volwaardige wegendistricten (AWV)	bezig en afwerking begin mei 2000	790	14,5%
Scheepvaartbegeleiding	bezig en afwerking mei 2000	93	1,7%
Implementatie RO-decreet – cluster: "Vergunnen"	bezig en afwerking eind juli 2000	150	2,8%
Vlaamse Nautische Autoriteit	bezig en afwerking september 2000	7	0,1%
Implementatie RO-decreet – cluster: "Controleren & Vorderen"	bezig en afwerking eind september 2000	36	0,7%
Beleidsveld Monumenten en Landschappen	bezig en afwerking december 2000	119	2,2%
Loodswezen	bezig en afwerking december 2000	460	8,5%
Vloot (beloodsen)	bezig en afwerking december 2000	161	3,0%
Logistiek	bezig en afwerking december 2000	75	1,4%
Implementatie internationale en EU-richtlijnen en normen	bezig en afwerking december 2000	15	0,3%
Implementatie RO-decreet - cluster: "RSV / Plannen"	start mei 2000 en afwerking begin 2001	30	0,6%
Juridische functie	bezig en afwerking begin 2001	67	1,2%
Integraal waterbeheer	start mei 2000 en afwerking eind maart 2001	35	0,6%
Coördinatie beleidsvoorbereiding	start november 2000 en afwerking eind 2001	55	1,0%

**Totaal : 4003 73,6%**

**Departement Onderwijs (949 personeelsleden (VTE))**

<b>Project</b>	<b>Status</b>	<b>Aantal personeelsleden (VTE)</b>	
Elektronisch Personeelsdossier	Afgewerkt	202	21,3%
<b>Totaal :</b>		<b>202</b>	<b>21,3%</b>

**Departement Wetenschap, Innovatie en Media (125 personeelsleden)**

<b>Project</b>	<b>Status</b>	<b>Aantal personeelsleden</b>	
Afdeling Media en Film	Afgewerkt en goedgekeurd	24	19,2%
Administratie Wetenschap en Innovatie	Afgewerkt en goedgekeurd	44	35,2%
Cel Media-Innovatie	Afgewerkt	7	5,6%
<b>Totaal :</b>		<b>75</b>	<b>60,0%</b>

**Departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (1.678 personeelsleden)**

<b>Project</b>	<b>Status</b>	<b>Aantal personeelsleden</b>	
Buitendiensten bijzondere jeugdbijstand	bezig en afwerking 15 juni 2000	424	25,3%
Aansturen Voorzieningen	bezig en afwerking eind 2000	288	17,2%
Boekhouddiensten	bezig en afwerking eind 2000	10	0,6%
Gemeenschapsinstellingen	Bezig	349	20,8%
Gezondheidsinspectiediensten	Bezig	50	3,0%
Personeelsfunctie	Bezig	20	1,2%
Koninklijk Museum voor Schone Kunsten (Antwerpen)	start in 2000	74	4,4%
Alden Biesen	start in 2000	35	2,1%
<b>Totaal :</b>		<b>1250</b>	<b>74,5%</b>

**Personeelsbestand onderbouwd met personeelsplannen eind 2000 (in %) = 59,9 %**