



Vlaamse overheid: beter met minder !

**Een bewust personeelsbeleid als vitaal element in
het traject naar een efficiënte en effectieve
overheid:
personeelsdynamiek in tijden van crisis,
opportunities en risico's**

Studiedag De efficiënte en effectieve overheid,
29 september
VVBB

Frans Cornelis,
Administrateur-generaal AgO



DRUK, DRUK... HET IS
BYNA VYF UUR EN IK MOET
NOG ONTKENNEN DAT WE MET
TEVEEL AMBTENAREN ZYN



Beter met minder !

1. Werken bij de Vlaamse overheid
2. Beter met minder !
3. Minder is beter ?
4. Beter VIA ...
5. Beter met minder !

1. Werken bij de Vlaamse overheid

WAT DOET DE VLAAMSE OVERHEID ?

Sinds 2006:

- 13 beleidsdomeinen
- 74 klantgerichte organisaties
- 74 geresponsabiliseerde lijnmanagers
- een veelheid aan diverse takenpakketten



jongeren welzijn



1. Werken bij de Vlaamse overheid

HOE GROOT IS DE VLAAMSE OVERHEID ?

Totaal: 39.314 personeelsleden

De Vlaamse ambtenaar:

- Gemiddelde leeftijd: 42 jaar en 8 maanden
- 45% ouder dan 45 jaar
- 15 % ouder dan 55 jaar
- Gemiddelde pensioenleeftijd: 60 jaar en 6 maanden

Aantal ambtenaren Vlaamse overheid

	2004	2005	2006	2007	2008
Vlaamse ministeries	13.706	13.013	13.037	13.767	14.070
Externe agentschappen	22.414	22.941	23.437	24.141	24.284
Adviesraden	113	118	114	124	134
Overige entiteiten	629	671	733	795	826
Totaal	36.862	36.743	37.321	38.827	39.314

Niet: kabinetten, OPZ, VMSW, VMW, regionale luchthavens (1312 ESR)

Aantal VTE in ondergeschikte besturen, 2007:

Gemeenten	49.507	
OCMW	46.120	Vlaamse overheid: 35.954
Politie	15.564	
Provincies	4.786	



1. Werken bij de Vlaamse overheid

WAT KOST DE VLAAMSE OVERHEID ?

Apparaatskredieten: = 10% van uitgaven

lonen: 2,5 %

Beleidskredieten: = 90% van uitgaven

WAT KOST EEN VLAAMSE AMBTENAAR ?

Uitgaven Vlaamse overheid

Totale uitgaven boekjaar 2008: 25.114,4 miljoen euro

waarvan:

- » uitgaven kabinetten&VI. Parlement 118,4 miljoen euro
- » Apparaatskredieten adm+DAB 2.525,9 miljoen euro

Apparaatskredieten adm + DAB = 10% van uitgaven

- » Lonen **2,5%**
- » Werking **0,6%**
- » Investerings 0,1%
- » Overdrachten 5,5% kapitaal en inkomens aan andere overheden en sectoren
- » Overige 1,3%

Beleidskredieten adm.+ DAB = 90% van uitgaven

- » Lonen 0,5%
- » Onderwijs 4,7%
- » Werking 2,4%
- » Overdrachten 72,2%
- » Investerings 2,0%
- » Overige 8,2%

bron: F&B

1. Werken bij de Vlaamse overheid

Een bijna rechte weg !

2006

2007

2008



2. Beter met minder !

2009:



Een gewijzigde politieke, economische en maatschappelijke (internationale) context:

- Politieke context: een nieuwe Vlaamse regering
- Economische context: internationale (financiële) crisis
- Maatschappelijke context:
 - vergrijzing en ontgroening zetten zich voort
 - grotere werkloosheid maakt overheid als werkgever aantrekkelijker
 - vraag naar een andere overheid

2. Beter met minder !

WAT WIL DE VLAAMSE REGERING ?

Beter met minder ... budgetten:

2010: Efficiëntieoefening:

- Efficiëntiewinsten op apparaatskredieten: 5%
- Efficiëntiewinst op loonkredieten: 2,5%

2011: inspanningen verderzetten

vanaf 2012: opnieuw een structureel begrotingsevenwicht bereiken.

Randvoorwaarden:

- maximaal tewerkstelling en investeringen ontzien.

2. Beter met minder !

WAT VRAAGT DE VLAAMSE REGERING AAN DE 74 LEIDEND AMBTENAREN?

U krijgt de nodige beoordelingsvrijheid om deze efficiëntieoefening zo effectief mogelijk te organiseren en daarbij voorstellen te formuleren.

Ik durf op uw medewerking en creativiteit rekenen om op een effectieve manier inkomsten en uitgaven in overeenstemming te brengen. Globale voorstellen vanuit het CAG zullen daarbij heel inspirerend zijn.

Kris Peeters, minister-president van de Vlaamse regering

2. Beter met minder !

HOE REKENT DE PUBLIEKE OPINIE ?

Ambtenarenkorps wordt duurder ipv goedkoper

*In de komende 10 jaar zal het aantal federale ambtenaren met 36.000 dalen. **Dat staat in schril contrast met Vlaanderen, waar in het regeerakkoord van een daling geen sprake is.***

Metro, 18 september 2009

2. Beter met minder !

HOE REKENT DE PUBLIEKE OPINIE ?

Slankere overheid levert 5 miljard euro op:

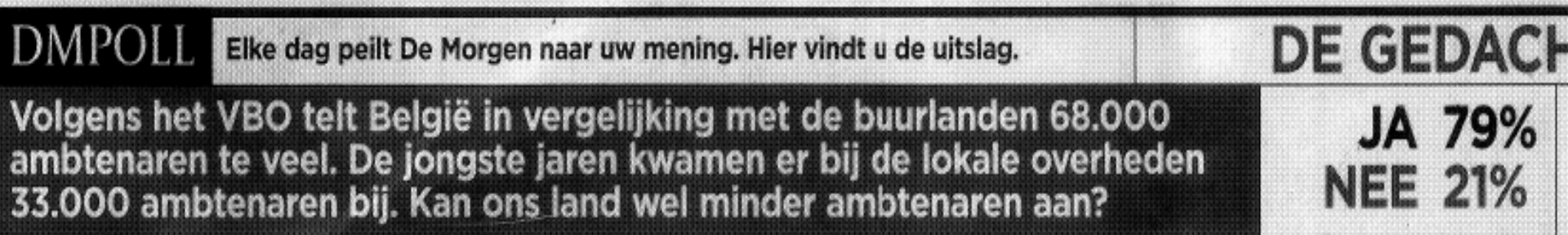
Belgische overheid kan 5 miljard euro besparen als ze de werkingskosten van eigen administratie vermindert tot niveau buurlanden.

*België is het enige land waar in vergelijking met de jaren '90 het aantal ambtenaren gestegen is. **Vooral bij lokale besturen (+ 26,9 %) en gewesten en gemeenschappen (+ 29,4%) was de stijging het sterkst.***

De Morgen, 28 augustus 2009

2. Beter met minder !

minder ambtenaren ...



... maar een andere, betere overheid !

*Nog niet zo lang geleden zat ik in een panelgesprek over Economie en Innovatie. Daarbij viel me op dat onze verwachtingen ten opzichte van de overheid haast genetisch bepaald lijken. Ten eerste had de moderator de neiging om elke vraag aan een panellid te beginnen met: **Wat moet de overheid daaraan doen ?** En ieder panellid pikte daar plichtsbewust op in met het antwoord dat steevast begon met 'De overheid moet...' Maar moet de overheid wel zoveel ? En moeten wij zoveel verwachten ?*

Lorin Parys, voorzitter Flanders DC. De Standaard, 11-09-09

2. Beter met minder !

2010

2011



2. Beter met minder !

Minder ambtenaren =

39.314 – 15% 55+ =

'3 C = 1 A'

1 na 1 na 1 i.p.v. 1 + 1

1 contractueel = 0 contractueel

1 vacature = 0 invulling

1 > 50 jaar = 2 < 25 jaar

2. Beter met minder !

Resultaat = een afgeslankte overheid

= een goedkopere overheid ?

= een efficiëntere overheid ?



3. Minder is beter ?

Kort door de bocht ...



3. Minder is beter ?

Of ... uit de bocht ?

Viaanderen
In Actie



3. Minder is beter ?



processen zijn belangrijker dan de mensen



personeel voelt zich human 'resources'



focus op minder i.p.v. beter



ik-gerichtheid en verkokering wordt groter



de klant/ de burger/de maatschappij staat in de kou

3. Minder is beter ?

Besparen is ...

... snijden in de middelen en achteraf zien waar het bloedt.



Opgepast met lineaire besparingen.

Met zo'n kaasschaafoperatie is niemand gediend.

Geert Bouckaert,
voorzitter van de commissie Efficiëntie en Effectiviteit,

Personeelsblad Vlaamse overheid 13

4. Beter VIA ...

De weg is nog lang !

2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 **2020**



4. Beter VIA ...

Efficiëntiewinsten zoeken is ...

... een nieuw evenwicht zoeken tussen wat er wordt ingestoken en wat er uit komt.

Geert Bouckaert,
voorzitter van de commissie Efficiëntie en Effectiviteit,

Personeelsblad Vlaamse overheid 13

4. Beter VIA ...

“ Efficiëntie verwijst naar de output die bereikt wordt met een bepaalde input. Het komt er op aan zoveel mogelijk te bereiken met de beschikbare middelen. Efficiënter werken kan op vijf manieren:

- (1) minder input, meer output;
- (2) gelijke input, meer output;
- (3) minder input, gelijke output;
- (4) sterk lagere input, iets mindere output;
- (5) iets hogere input, veel hogere output.

Met andere woorden, er is een grote variëteit aan beleid mogelijk. “

Geert Bouckaert

4. Beter VIA ...

Doelstelling: uitstekende dienstverlening met een hoge toegevoegde waarde aan de bevolking, organisaties en bedrijven moet leiden tot tevredenheid en vertrouwen.

De realisatie van de volgende doelstellingen moet leiden tot een slagkrachtige overheid:

1. Gezonde politiek-ambtelijke verhoudingen
2. Nieuwe verhoudingen tussen bestuurslagen
3. Een open overheid
4. Een digitale overheid
5. **Procesmatig denken en processen efficiënt afwickelen**
6. Een goed geïnformeerde overheid voor tevreden burgers en gebruikers
7. Innoverende en lerende organisatie in de overheid
8. **Financieel beheer gericht op zuinigheid, efficiëntie en effectiviteit**
9. **Personeel als hefboom voor een slagkrachtige overheid**

4. Beter VIA ...

➡ VIAde weg naar 2020



➡ De ambtenaar als motor

4. Beter VIA ...



Een daadkrachtige aansturing

Een geïntegreerde, strategische focus

Middelen efficiënt beheren

Sterke partnerschappen

Investeren in processen

Personeelsbeleid als motor !

4. Beter VIA ...

Toelichting:

Een daadkrachtig management door betere samenwerking en synergie:

1. De ambtelijke samenwerking versterken door verkokering tegen te gaan
 - Ambachtelijke beleidsdomeinoverschrijdende afstemming inzake interne bestuurlijke aangelegenheden
 - De politiek-ambtelijke samenwerking op een nieuwe leest geschoeid

4. Beter VIA ...

2. Significante, meetbare en transparante efficiëntiewinsten realiseren:
 - meerjarenprogramma voor permanente efficiëntiewinst
 - interne planlast verminderen vanuit de administratie
 - efficiëntie meetbaar en auditeerbaar maken via adequate monitorings- en rapporteringsinstrumenten
3. Verhoogde autonomie mbt beheer van middelen
4. Vereenvoudigen van controle en toezicht op maat van de overheid
 - single audit-concept voor Vlaanderen
 - verdere uitbouw van een degelijk systeem van organisatiebeheersing (intern controlesysteem)
 - bedrijfscontinuïteitsmanagement
 - externe audit bij de lokale besturen

4. Beter VIA ...

De stem van het personeelslid:

Competentie “Richting geven” (niveau 2)

- **Omschrijving:**

“De afdeling/ entiteit zodanig organiseren dat de doelstellingen kunnen gehaald worden”

Indicatoren:

- *Begeleidt mij opdat ik resultaten kan halen*
- *Stelt prioriteiten voor zijn/haar afdeling*
- *Zet iedereen van onze afdeling efficiënt aan het werk*
- *Geeft aan wat de toekomstplannen van de afdeling zijn*

- **Resultaat Vlaamse overheid (= totaal van deelgenomen entiteiten):**

3,4/ 5



BUE-standaardaanbod voor werkjaar 2008: over 590 N-1 en N-2 functie.
Responsgraad: N-1: 74,4% // N-2: 63,4%

4. Beter VIA ...

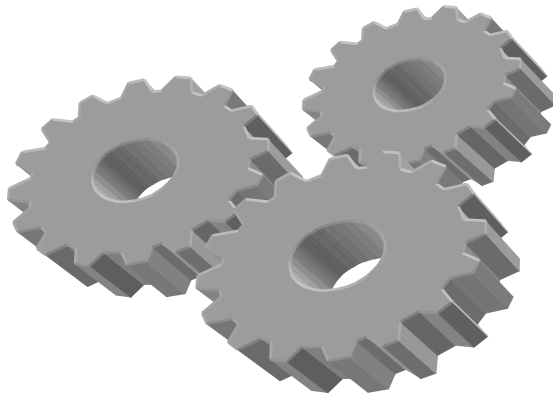
Tactiek:

Overheidsmanagement is sturen, beheersen, toezicht houden, verantwoording afleggen en communiceren.

- vertrekken vanuit een gemeenschappelijke visie op leidinggeven: de managementcode
- samen leiding geven (CAG)
- de juiste stijl van leidinggeven: resultaatgericht én mensgericht
- kwaliteit van leidinggeven op alle niveaus
(managementontwikkeling)

Leiderschap ~ complexiteit

- Kennis en kunde
- Emotionele intelligentie
- Resultaatgericht
- Waardengedreven
- Coachend
-



Maar ook

- Selecteren, inzetten i.f.v. groeipotentieel inzake beheersing complexe situaties
- Juiste verhoudingen tussen capaciteiten leidinggevenden



2020 ?

4. Beter VIA ...

Toelichting:

‘Vlaanderen ontwikkelt tegen 2020 een performant apparaat op politiek en administratief niveau dat toegankelijke en kwaliteitsvolle diensten aanbiedt. De Vlaamse overheid verhoogt de efficiëntie en effectiviteit van haar optreden tot het niveau van de best presterende landen en regio’s met een vergelijkbaar welvaartsmodel, rekening houdend met de eigenheid van onze staatsstructuur.’

Pact 2020

4. Beter VIA ...

Toelichting:

Een open, innovatieve overheid die zich richt op haar strategische doelen op lange termijn:

1. Een kwalitatieve dienstverlening:

- Dienstverleningscharter en klantentevredenheid
- Meten van effectiviteit van beleid en vergelijken

2. Een open en luisterende overheid:

- op verschillende manieren de maatschappij beluisteren
- Voortbouwen op degelijk beleidsgericht wetenschappelijk onderzoek

3. Een integere overheid

4. Het innovatieklimaat binnen de Vlaamse overheid verder stimuleren

5. Een professioneel verandermanagement

4. Beter VIA ...

Tactiek:

Formuleren van missie, visie, waarden:

- Actualiseren van kerntaken van de overheid

- Herbekijken van niveau van dienstverlening:

- Wat is de kerntaak van een overheid in de 21^{ste} eeuw?*
- Wat is de kerntaak van onze organisatie ?*
- Wat verwacht de klant / de maatschappij ?*
- Welke dienstverlening kunnen en willen wij bieden ?*
- Vanuit welke waarden vertrekken wij ?*
- Welke (maatschappelijke) effecten willen wij bereiken ?*

4. Beter VIA ...

Tactiek:

Beleids- en beheerscyclus:

v Een geïntegreerde strategische focus

- *Hoe bepalen we ons (transparant) beleid ?*

v Regeerakkoord, beleidsnota's, beleidsbrieven

- *Hoe vertalen we onze missie in strategische doelstellingen ?*

v Beheersovereenkomst, doorvertaald in jaarlijks ondernemingsplan, met SMART geformuleerde strategische doelstellingen

4. Beter VIA ...

Toelichting:

Middelen efficiënt beheren = streven naar een kostenbewuste, resultaatgerichte en transparante overheid

Meer en beter met minder middelen.

Financieel beheer gericht op zuinigheid en transparantie:

- Prestatiegerichte kostencalculatie
- Heldere verantwoordingsdocumenten
- Optimale kredietaanwending
- Integratie van beleidsbrief en memorie van toelichting bij begroting
- Financiële autonomie van leidend ambtenaren bij beheer van apparaatskredieten

4. Beter werken VIA ...

Stem van de medewerkers*:

- *'In mijn organisatie worden de middelen (mensen en financiën) goed besteed'*

3.4 / 5



- *'In mijn directe werkomgeving wordt er gezocht naar beter te werken'*

3.8 / 5



* Gemiddelde score Vlaamse Overheid - Personeelspeiling 2008

4. Beter VIA ...

Tactiek:

Hoe kunnen we onze middelen (personeel, budgetten ...) efficiënter inzetten ?

- *Afstemmen van beleidscyclus, beheerscyclus (en financiële cyclus) op elkaar.*
- *Beleidsstukken als memorie van toelichting*
- *Betrekken van personeel en vakorganisaties*
- *Samen hierover denken met de klant, de burger, de maatschappij*

4. Beter VIA ...

Toelichting:

Sterke partnerschappen aanbieden om een maximale meerwaarde te kunnen bieden aan de eindgebruiker:

1. Lokale besturen en Vlaamse overheid als partnerschap
2. Loket voor burgers en bedrijven: optimaliseren vanuit perspectief van samenwerking
3. Internationale partnerschappen
4. Een sterk partnerschap met de personeelsvertegenwoordiging
5. Vlaams Bouwmeester
6. Door samenwerking een Vlaams overheidsopdrachtenoverleg ontwikkelen

4. Beter VIA ...

Stem van de klant, de sector:

“Efficiëntie mag geen vies woord zijn. We moeten de karige middelen zo goed mogelijk inzetten. De sector en de Vlaamse administratie zijn er zelf voorstander van om de komende twee ‘magere jaren’ te gebruiken om zich grondig te bezinnen. Om te kijken welke richting we de komende jaren moeten uitgaan. Ze willen meedenken over hoe ze efficiënter, meer resultaatgericht en vraaggestuurd kunnen werken.”

Jo Vandeurzen, Vlaams minister van welzijn:

De Morgen, 4 september 2009

4. Beter VIA ...

Tactiek:

- *Wat doen we zelf ?*
- *Sterke partnerschappen en samenwerking aangaan:*
- *Met externen (outsourcing ?), met het middenveld = stakeholdermanagement*
- *tussen overheden (federaal, Vlaams, lokaal ...),*
- *Binnen Vlaamse overheid:*
 - *samenwerking binnen beleidsdomeinen*
 - *'Meer overheid, minder overhead'*
 - *tussen beleidsdomeinen*
 - *tussen leidend ambtenaren (CAG)*
 - *tussen actoren personeelsbeleid (SOPO, TOPO)*

4. Beter VIA ...

Toelichting:

Beleidsondersteuning en beleidsondersteunend instrumentarium ifv een klantvriendelijke dienstverlening:

1. Verder inzetten op administratieve vereenvoudiging
2. Verder inzetten op kwaliteitsvolle regelgeving
3. Processen stelselmatig optimaliseren vanuit het perspectief van de klant
4. Kwaliteitsvolle informatie
 - informatiebeheer dat beantwoordt aan doelstellingen
 - informatiekwaliteit voor een transparante overheid

4. Beter VIA ...

Tactiek:

Processen en regelgeving ifv een kwaliteitsvolle dienstverlening:

= herbekijken van processen met het oog op een betere en meer kostenbewuste en klantgerichte dienstverlening:

- Continu processen identificeren, ontwerpen, beheren en verbeteren
- Overhead terugdringen bij ondersteunende diensten door innovatie van processen en organisatie
- Inzetten op administratieve regelgeving:
 - niet alles willen regelen cfr. Raamstatuut VO
 - meer vertrouwen = minder controle = minder regels
 - kwaliteitsvoller regelgeving(RIA)

4. Beter VIA ...

Uitdaging:

Vlaamse overheid moet haar strategische ambities om een nog meer kwaliteitsvolle dienstverlening kunnen verzekeren, in een veranderende maatschappelijke (vergrijzing en ontgroening) en economische context.

Aandacht voor spanningsveld tussen:

- kostenbewustzijn en sociaal maatschappelijke verantwoordelijkheid,
- individueel en algemeen belang
- personeel en organisatie.

4. Beter VIA ...

AS IS:

Vaststellingen: globale personeelsbeleid en bijhorend instrumentarium is niet meer aangepast aan de huidige tijdsgeest.

4. Beter VIA ...

TO BE:

Ontwikkelen van een vernieuw(en)d personeelsbeleid, gericht op ambities op lange termijn.

Strategische ambities vertalen naar een vernieuwend personeelsbeleid, zowel op Vlaamse overheid als op entiteitsniveau.

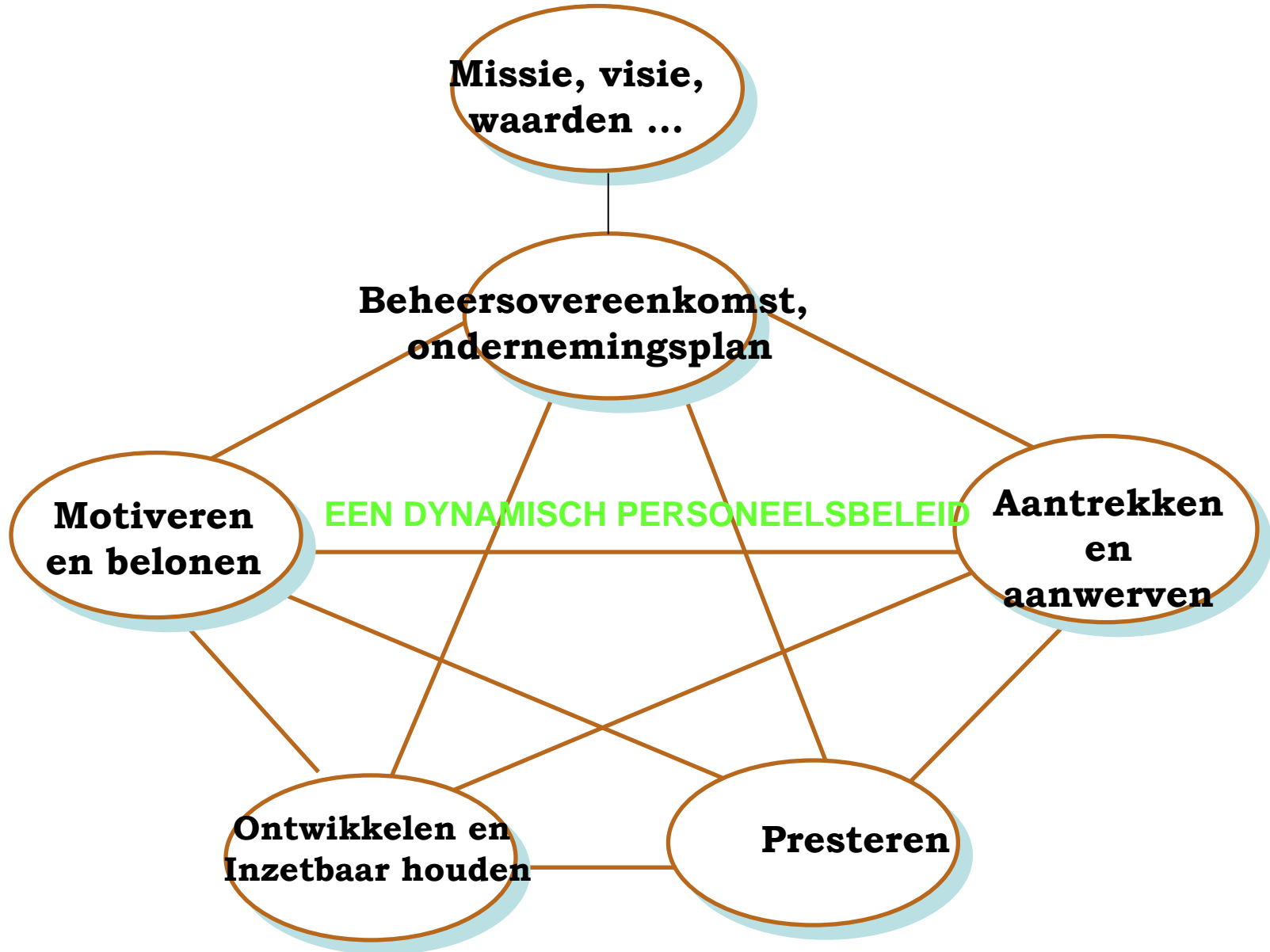
4. Beter VIA ...

Toelichting:

Een vernieuwend HR-beleid:

1. Ontwikkelen van een vernieuwd personeelsbeleid, gericht op lange termijnambities
2. **Personeelsbehoeften: pro-actief in kaart brengen en koppelen aan processen**
3. **Talentvolle medewerkers** aantrekken, ook uit de kansengroepen
4. Leiderschap: geen last maar een gezonde uitdaging
5. Inzetbaarheid vergroten
6. Competitieve arbeidsvoorwaarden gekoppeld aan een doordachte loopbaanstrategie
7. Ontwikkelen ifv strategie, talent en ambities
8. Een meer geïntegreerd welzijnsbeleid
9. Elk **talent** telt: positieve kracht van diversiteit
10. Een **personeelsregelgeving** die ondersteunend werkt.

4. Beter VIA ...



4. Beter VIA...

Een nieuwe berekening:

Een wervingsbeleid gebaseerd op personeelsplannen, gebruik makend van functiefamilies en competentieprofielen:

- *Wie al dan niet vervangen ?*
- *Nieuwe kerntaken = nieuwe functies = nieuwe profielen ?*
- *Voor welke vervangingen is dubbelopen in het kader van kennisoverdracht verantwoord ?*
- *Hoe werven: generieke versus functiespecifieke werving ?*
- *Welke waarden/competenties zijn cruciaal ?*
Welke kunnen nadien nog ontwikkeld worden ?
- *Hoe kunt u talentvolle medewerkers aantrekken (al dan niet met de juiste diploma's (en marktconform verlonen) ?*

4. Beter VIA ...

Personeel als motor:



Een daadkrachtige aansturing = **Leiderschap / managementontwikkeling**



Een geïntegreerde, strategische focus = **PEP²**



Middelen efficiënt beheren = **PEP²**



Sterke partnerschappen = **Co-creatie**



Investeren in processen = **PEP²**
= **Regelgeving**

4. Beter VIA ...

Een paar inspirerende voorbeelden

Bouwen op talenten

PEP²



Regelgeving

Co-creatie

en/en

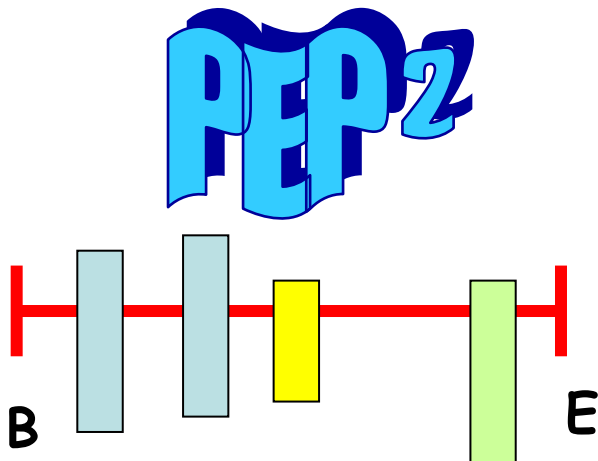
i.p.v.

of/of

afzonderlijke kokers



Communicerende
vaten



4. Beter VIA...

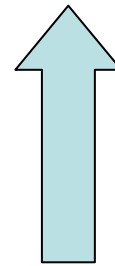
Een proces- en personeelsplan - PEP²:

- Efficiënt vernieuwde HR instrumenten inzetten > dynamisch instrument dat u in staat stelt de **impact van veranderingen** in de opdrachten of processen zelf te bepalen.
- Efficiënt middelen inzetten > overzicht van de **tijdsverdeling per activiteit, per dienst**.
- Financiële middelen > **personeelskost** per activiteit
- Strategische focus > **kloofanalyse** van de personeelsbezetting nu en de vereisten in de toekomst.
- Talentmanagement > personeelsplan met uitgewerkte functies en loopbaanpaden gebruiken als basis voor ontwikkeling en inzetbaarheid
- U kent de functies en de competenties die u in de toekomst nodig hebt om uw uitdagingen de baas te kunnen.

4. Beter VIA ...

Bouwen op talenten:

- Wat kan x/y goed en doet x/y graag
- Samenwerking/innovatie/creativiteit
- **Investering in ontwikkeling
= wissel op de toekomst**
- Ondernemerschap promoten



4. Beter VIA ...

Bouwen op talenten = investeren in mensen



- * de juiste talenten aantrekken (ook EVC)
- * de aanwezige talenten ontdekken en verder ontwikkelen (PLOEG)
- * de juiste mens op de juiste plaats: match tussen talenten en functie(families) / competenties
 - iedereen heeft talent: oog voor diversiteit
 - Generieke en functiespecifieke competenties ontwikkelen
- * doorgroeimogelijkheden voor talenten (via VIA: Vlaamse interne arbeidsmarkt)
- * talenten inzetten tot het einde van de loopbaan (loopbaanontwikkelbeleid)



Effect: kwalitatief: beter opgeleid, flexibeler inzetbaar personeel

4. Beter VIA ...

Wat denkt het personeelslid over (loopbaan)ontwikkeling?*

- 'Ik leer regelmatig iets bij om mijn werk beter uit te voeren'

4.1 / 5

- 'Ik krijg kansen om zaken bij te leren die nuttig zijn voor mijn verdere loopbaan'

3.9 / 5

- 'Binnen de Vlaamse Overheid heb ik voldoende kansen op promotie'

2.9 / 5



- 'Binnen de Vlaamse overheid heb ik voldoende kansen om van functie te veranderen'

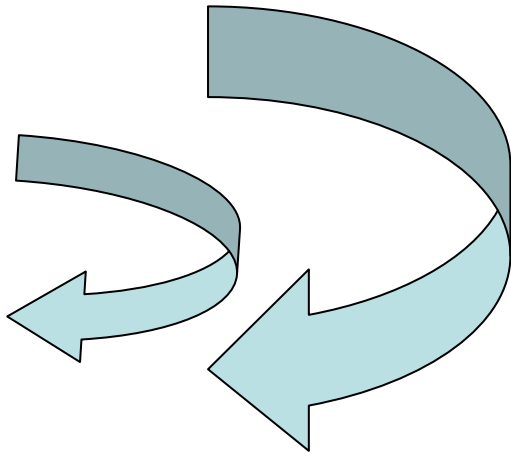
3.1 / 5



* Gemiddelde score Vlaamse Overheid - Personeelspeiling 2008

4. Beter VIA ...

Uitgangspunt omdraaien :



**Vanuit vertrouwen
i.p.v.
wantrouwen**

4. Beter VIA ...

Toelichting:

Kwaliteitsvolle personeelsregelgeving fungeert als ondersteunend kader en creëert mogelijkheden ipv belemmeringen. Belangrijk is dat de essentie wordt gevat in een gemeenschappelijk kader dat zoveel mogelijk van toepassing is voor de verschillende bestuurslagen van de overheid.

4. Beter VIA ...

Toelichting:

Met een vereenvoudiging van de personeelsstatuten zal het detailniveau van de regelgeving worden verminderd zodat de entiteiten een voldoende mogelijk flexibel personeels-, wervings-, loopbaan- en beloningsbeleid kunnen voeren.

- Om het Raamstatuut en de verdere uitvoering zo dicht mogelijk te laten aansluiten bij de verantwoordelijkheid van de la's wordt de betrokkenheid van het topmanagement bij de sectorale onderhandelingen verder verankerd.
- + autonomie over materies die nog federaal zijn.

4. Beter VIA ...

Tactiek:

Minder maar betere regelgeving =

- * Administratieve vereenvoudiging en verbeteren van kwaliteit van regelgeving ivm personeelsbeleid
- * Minder controleren, meer vertrouwen:
 - Vlaamse Overheid: Vertrouwen in de leidend ambtenaren
 - Leidend ambtenaren: vertrouwen in de medewerkers
- * VPS = een raamstatuut

Effect: regelgeving ondersteunt ipv belemmert.

4. Beter VIA ...

Tactiek:

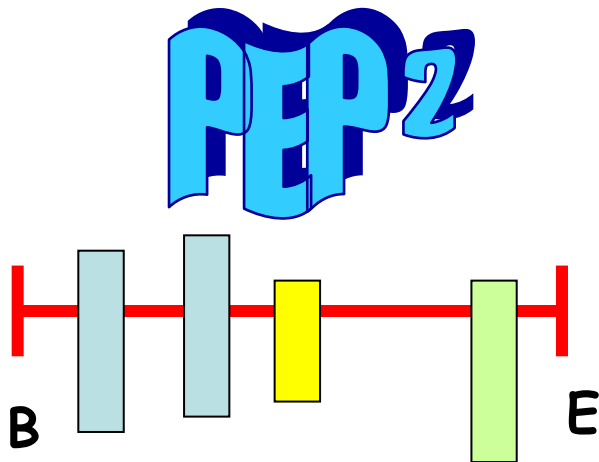
Regelgeving: bestaand HR-instrumentarium (inclusief het personeelsstatuut) waar nodig en zonder taboes laten bijsturen.

Entiteiten moeten voldoende ruimte krijgen om het HR-instrumentarium zodanig in te zetten dat het maximaal kan bijdragen aan de realisatie van de strategische doelstellingen.

Van kokers tot co-creatie

en/en i.p.v. of/of

afzonderlijke kokers



Communicerende
vaten

4. Beter VIA ...

Tactiek:

Samen het personeelsbeleid vorm geven:

- met de geresponsabiliseerde leidend ambtenaren
- met de leidinggevenden op alle niveaus
- met het departement Bestuurszaken
(beleid – regelgeving -)
- met de personeelsverantwoordelijken
- met de personeelsleden zelf
- met de vakorganisaties

Hoe kan U bijdragen tot die co-creatie ?

4. Beter VIA ...



“ Het allerergste dat je kan voorhebben, dat is een overheid die uiterst efficiënt is, maar helemaal niet effectief. Dan heb je een overheid die op een perfecte manier allemaal verkeerde dingen doet.”

Geert Bouckaert

4. Beter VIA ...

Effectiviteit =

**elke actie die de overheid doet, moet het juiste resultaat
moet bereiken**

Of ze nu subsidieert, informeert, diensten verleent, reguleert of infrastructuur voorziet – de initiële ambitie moet gerealiseerd worden. De overheid moet haar beleidsdoelstellingen halen. Dat betekent de mobiliteit verbeteren, de vervuiling beperken, de armoede verminderen, de scholing verbeteren, het niveau van de skills verhogen. Het resultaat voor de samenleving, daar komt het op aan.

Geert Bouckaert

4. Beter VIA ...

Welke **effecten** bereiken ?

BETER =

- Beter besteding van aantal personeelsleden en van personeelsbudgetten
- Beter gekwalificeerd personeel
- Beter personeelsregelgeving
- Beter samenwerking

4. Beter VIA ...

Meten van effectiviteit van beleid =

Efficiëntiewinsten:

- transparant
- auditeerbaar
- meetbaar

maken, via adequate monitorings- en rapporteringssystemen.

Informatiekwaliteit in rapportering verhogen dmv een integraal metadatamanagement (waarbij business en ICT worden betrokken).

4. Beter VIA ...

Toepassing:

Effecten van personeelsbeleid:

BETER en efficiënter inzet en opvolgen van diagnose -instrumenten:

Hoe weet u/meet u of uw personeel tevreden is ?

v Via een Personeelspeiling

? *Hoe weet u/meet u dat uw lijnmanagement kwaliteitsvol werkt ?*

v Via een bottom-up bevraging (BUE)

ook via Interne controle ! Organisatiebeheersing

4. Beter VIA ...

Toepassing:

- ? *Hoe weet u/meet u of uw klanten tevreden zijn over uw dienstverlening ?*
- v *Via een klantentevredenheidsbevraging.*

4. Beter VIA ...

Toepassing:

meten van het maatschappelijk effect:

Een goed functionerende overheid maakt een (positief) verschil in de samenleving en is een belangrijke factor in een duurzame ontwikkeling van de welvaart en van ieders welzijn.

Door een integer beheer van belastinggelden is de Vlaamse overheid is een betrouwbare, integere partner.

4. Beter VIA ...

v **Betere effectmeting, rapportering, interne en externe communicatie:**

- ? *Hoe **weet** u dat u goed bezig bent ?
Welke effecten hebt u vooropgezet ?
Indicatoren?*
- ? *Hoe **meet** u de effecten van uw beleid ?*
- ? *Hoe **rapporteert** u hierover ?*
- ? *Hoe **communiceert** u hierover ?
Intern ? Extern ?*

5. Beter met minder!

Minder =

**meer dan minder personeelsaantallen
meer dan minder personeelsbudgetten**

Durven denken: 'mag het iets minder ?'

- * Crisis en vergrijzing als opportuniteiten**

Beter =

**meer dan een kleine verbetering
een grote doorbraak**

Durven creatief en innovatief denken

- * Besparen waar het kan, maar blijven investeren in mensen.**

Openheid : $1+1 = 3$



- Op zoek naar die grote sprong
- De vele zijden van eenzelfde diamant
- De goede ideeën/werkwijzen/... samenleggen

Samen onderweg naar 2020 !

2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020



**Vlaanderen
In Actie**

Meer info ?



Frans Cornelis

<http://www.agoweb.be>



Agentschap voor Overheidspersoneel

Boudewijnlaan 30 bus 50, 1000 Brussel

02 553 50 30 – frans.cornelis@bz.vlaanderen.be

Algemeen Personeelsbeleid Vlaamse overheid : departement
Bestuurszaken

http://www2.vlaanderen.be/bestuurszaken/departement_websites.htm

