

HR en Communicatie in 3D ?

Kansen en uitdagingen voor het personeels- en communicatiebeleid in de planningsperiode 2020 - 2025.

DEPARTEMENT MCO.

0. Algemeen

Onze organisatie, en nog meer algemeen, de publieke sector staat onder druk. De aan een ijtempo voortschrijdende individualisering creëert het schisma dat mensen enerzijds niet meer bereid zijn de solidariteit op te brengen en de financiële bijdragen te leveren aan een grote overheid, terwijl ze tegelijkertijd toch steeds meer van die overheid verwachten. In die context is de enig mogelijke uitweg efficiëntiewinst : meer doen met minder middelen. Op dit laatste zit echter een grens. Het is aan de beleidsmakers het moment te erkennen dat de overheid onvoldoende middelen krijgt om haar maatschappelijke rol in voldoende mate te kunnen vervullen.

Voor het provinciebestuur dient zich mogelijk een verdere afbouw van het provinciale beleidsniveau aan. Het moment van de waarheid wordt daarbij het nieuwe Vlaamse regeerakkoord, dat we verwachten begin juli 2019, na de Vlaamse verkiezingen van datzelfde voorjaar. Ook een grote besparingsoefening kan tot de mogelijkheden horen.

Mogelijk worden we nog verder dan nu, de hoofdrolspeler op het vlak van gebiedsgericht beleid, waar we als overkoepelend bestuur een verantwoordelijkheid en regisseursrol opnemen bij grondgebonden problemen. **In de verdere nota gaan we uit van een status-quo-scenario, waarbij we de huidige bevoegdheden in grondgebonden thema's ten volle kunnen benutten.**

We gaan op deze algemene omgeving niet verder in, omdat ze concreter wordt geschetst in de algemene omgevingsanalyse van het departement Algemeen Beleid.

- Beleidsdomeinen/thema's in het departement.
Het personeelsdepartement kende wel wat evoluties de voorbije 10 jaar. De verantwoordelijkheden werden gaandeweg uitgebreid met 'kwaliteitszorg' (nu projectwerking en organisatieontwikkeling), 'communicatie', de 'griffie' en nog vrij recent 'De Warande'. Is De Warande een wat vreemde eend in de bijt, dan kan dit ook wel gezegd worden van het OFP en het OVV. Het OFP omdat het, naast een (extralegaal) voordeel voor ons eigen contractueel personeel, ook een aanbod levert aan gemeentebesturen en andere (semi-)publieke diensten. Het OVV zal een cruciale rol zal spelen in de het budgettaire reilen en zeilen van ons bestuur de volgende 10 jaar, en wordt daarom momenteel omgevormd. Het komt summier aan bod in de legislatuurnota van het departement financiën.

We komen dus op volgende beleidsdomeinen:

- Personeel (HR, organisatieontwikkeling)
- Communicatie
- Overheid (Griffie)

De Warande komt niet in deze nota aan bod, maar wel in een apart document.

- Organisatieontwikkeling is HR !

We maken verderop niet meer het onderscheid tussen HR en organisatieontwikkeling. De overweging is dat organisatieontwikkeling immers HR is, in de redenering dat deze ontwikkeling zich dan misschien wel afspeelt op drie verschillende niveaus (organisatie, entiteit/dienst/team en individu), maar dat dat deze ontwikkeling op welk niveau dan ook hoe dan ook bijdraagt tot de betere inzet van menselijk potentieel ten bate van onze doelstellingen. Verderop maken we dit onderscheid dus niet meer.

- Intern en extern luik.

In essentie zijn we een ondersteunend departement, en hoort onze focus in de eerste plaats op interne klanten te liggen. Anderzijds heeft de communicatiedienst zeker ook wel externe klanten, en zijn er dus een aantal raakpunten met de 'externe omgeving'. Het gaat dan om gemeentebesturen en alle burgers van onze provincie in de meest ruime zin. Ook HR heeft externe klanten, sollicitanten bijvoorbeeld. De eerste indruk die het bestuur bij hen nalaat, kan vaak bepalend zijn voor hun houding in of ten aanzien van het bestuur in de toekomst.

- Gekaderd binnen missie, visie en waarden

- o Momenteel hanteren we de volgende missie :

Het provinciale HR-beleid zorgt ervoor dat medewerkers te allen tijde voldoende competent en gemotiveerd zijn om een wezenlijke bijdrage te leveren aan het bereiken van de doelstellingen van de organisatie en dit op een zo doelmatig mogelijke wijze.

Het HR-beleid zorgt er op een pro actieve wijze voor dat het aantal beschikbare medewerkers en noden in evenwicht zijn.

- o Dit vertaalt zich in de volgende visie :

De visie op HR – dienstverlening binnen het provinciebestuur Antwerpen is drieledig en wordt als volgt geformuleerd :

Richting geven aan het HR-beleid en het ondersteunen met een gepaste HR-organisatie, transparante en eenduidige HR-processen en een HR-systeem;

Partner zijn voor de leidinggevenden in hun rol van motiverende people-manager teneinde hen te begeleiden en samen problemen te vermijden en indien nodig op te lossen;

Het versterken van de gewenste ondernemingscultuur waarin tevreden medewerkers een effectieve, kwalitatieve en klantgerichte bijdrage kunnen leveren.

- o Momenteel vermeldt onze deontologische code volgende waarden :

- *De klant staat centraal;*
- *Verantwoordelijkheidszin en integriteit;*
- *Eerlijkheid en correctheid;*
- *Respect en collegialiteit*
- *Bekwaamheid en beroepstrots*

- De missie, visie en de waarden die het departement hanteert hebben we, naar aanleiding van het waaiwerken vertaald in de drie V's, met name Vertrouwen, Verantwoordelijkheid en Verbinding. Een korte duidingstekst is bijgevoegd. Tot op heden bleef deze aanpassing quasi uitsluitend beperkt tot intern gebruik bij DMCO.
- Begrip meerwaarde
- Interne meerwaarde : onze bijdrage aan de organisatie
Vanzelfsprekend is de ondersteunende instelling van het departement essentieel, maar het mag en moet ook meer zijn dan dat. We geloven er sterk in – en beschouwen dat als onze ultieme bijdrage aan de organisatie – om meerwaarde te leveren. Deze meerwaarde moet betekenen dat we er met onze bijdrage voor zorgen dat de beleidsdepartementen beter en gemakkelijker hun rol naar de externe klant kunnen vervullen.
 - Externe meerwaarde : onze bijdrage aan de maatschappij
Ook een ondersteunend departement mag zich niet op een eiland positioneren : tal van externe tendensen, sturen ons in een bepaalde aanpak, en helpen ons bepaalde zaken te prioriteren. De voornaamste zijn
 - Diversiteit
Een dienstverlenende overheid is het aan zichzelf verplicht een spiegel te zijn van de samenleving. Op dit vlak schiet onze organisatie, net als heel veel overheidsorganisaties in ons land, tekort. Meer diversiteit in ons personeelsbestand zorgt er enerzijds voor dat we de uitdagingen niet (onbewust) eenzijdig benaderen, en zorgt er anderzijds voor dat we medewerkers aantrekken die minder kansen krijgen op de arbeidsmarkt.
 - Inclusie
Ons (personeels-) beleid mag geen groepen in onze samenleving uitsluiten, meer nog, het moet actief initiatief nemen om uitgesloten groepen te betrekken. Zo kan de communicatiedienst initiatieven nemen naar de toegankelijkheid van onze externe communicatie.
 - De SDG's
Een (beperkt) aantal SDG's zijn, zelfs op de kleine schaal waar we hierover spreken, toepasselijk op/toepasbaar in ons departement, met name
 - SDG 1 : armoede
 - SDG 3 : welzijn
 - SDG 5 : gendergelijkheid
 - SDG 8 : inclusieve en duurzame tewerkstelling en degelijk werk
 - SDG 9 : stimuleer innovatie
 - SDG16 : bevorder inclusieve maatschappijen

Verderop in onze concrete initiatieven en voorstellen is opgenomen in hoeverre we accenten van deze ontwikkelingsdoelstellingen hebben opgenomen in de doelstellingen en acties die we voor ons departement hebben geformuleerd.

- Focus op ...

- o Focus op onze verbindende rol

DMCO is het departement bij uitstek dat intern netwerken en samenwerken moet faciliteren. De organisatie en het beleid verwacht dat DMCO daar zijn verbindende rol speelt.

Het vergt een verdere switch in de structuur van onze organisatie als we nog sterker moeten/kunnen gaan inzetten op gebiedsgericht beleid. In afwachting van dit groeipad, moet DMCO bovendien een verbindende rol blijven spelen tussen de diverse beleidsentiteiten die bij grondgebonden en gebiedsgericht beleid betrokken zijn. Deze verbindende rol kan zich bijvoorbeeld uiten in het opzetten van overkoepelende functiebeschrijvingen die interne mobiliteit over de departementen (maar binnen de grondgebonden materies) mogelijk maken.

- o Focus op onze ondersteunende rol in een gereguleerde omgeving en 'vermarkte' omgeving

DMCO is per definitie ondersteunend, hetgeen wel eens botst met de streng gereguleerde omgeving waarin we, vooral voor HR, moeten functioneren. Te weinig pragmatiek leidt tot frustratie op het operationeel leidinggevend niveau in de organisatie, teveel pragmatiek leidt tot onbegrip in alle regionen van diezelfde organisatie. Dit is de slappe koord waarop DMCO/HR zich voortdurend beweegt. De communicatie speelt daarentegen in een veel meer 'vermarkte' omgeving. Inzet op digitalisering betekent daar altijd 'meespelen' met de spelregels van een heel beperkt aantal grote marktspelers zoals Facebook of Google.

Toch is het hierbij erg belangrijk dat we deze rollen zo flexibel mogelijk blijven invullen. Dit kan gaan over grote evoluties in de organisatie, ruimer in de (VUCA-) maatschappij. Ook worden we geconfronteerd met 'nieuwe' mensen die in onze organisatie in dienst komen, met nieuwe vormen van samenwerken. Het vergt telkens opnieuw een aanpassing, en telkens opnieuw moeten we het departement en de dienstverlening, als het ware 'heruitvinden'.

- De bedrijfscultuur en de drie V's.
 - o Binnen DMCO spreken we van de drie V's (Vertrouwen, Verantwoordelijkheid, Verbinding). Deze drie V's en onze huidige waarden en kerncompetenties lijken een valabel kader dat organisatiebreed kan gelden, zij het dat de 'verpakking' van deze waarden aan herziening toe is, omdat de maatschappij evolueert, maar ook onze organisatie dat doet en het huidige kader reeds een aanzienlijk aantal jaren op de teller heeft.
 - o HR heeft hoe dan ook een voorbeeldrol in het toepassen van een waardenkader of van de 3 V's. De geloofwaardigheid van een waardenkader staat of valt met de toepassing ervan, in eerste plaats in het personeelsbeleid.
 - o Tenslotte blijft een organisatie een samenspel van (hopelijk 'Verbonden') mensen, en zijn het net de verschillen en verschillende invalshoeken die in de concrete praktijk meerwaarde bieden. Een overkoepelend kader waarin iedereen zich moet schikken, maar vooral ook het uitbuiten en optimaal inzetten van verscheidenheid, daar moeten we voor gaan.

Deze 'hernieuwing van onze doopgeloften' lijkt ons in eerste instantie geen opdracht alleen voor DMCO, zij het dat we wel de gehanteerde methodiek kunnen aanreiken en bewaken in dit organisatiebrede proces, en vanzelfsprekend het resultaat toepassen in al onze processen.

We zijn er ons bovendien van bewust dat we werken in een zeer 'diverse' organisatie, in die zin dat we zeer verscheiden taken opnemen en geografisch verspreid werken. Het zal er dus op aan komen een kader aan te bieden dat enerzijds overkoepelend is voor de hele organisatie, maar dat anderzijds lokaal te vertalen is naar de plaatselijke situatie. Hier ligt een opdracht voor het management van de APB's of entiteiten.

- Werken en communiceren in de toekomst.

Het HR –digitaal project moet, vooral in fase 2 van de uitrol (de soft HR – toepassingen) sterk inzetten op de verdere digitalisering van het personeelsbeleid, door de HR – toepassingen bijvoorbeeld aan te bieden op tablet of smartphone. Dit kadert helemaal in de toekomst van de interne communicatie, zoals de CD die zich uittekent : het intranet is achterhaald en moet anders en beter, en er moet dus gezocht worden naar een manier waarop we, ondermeer ook via tablet en smartphone, onze interne communicatie in de toekomst kunnen laten verlopen. (cfr. infra)

- De toekomst van het departement

Het departement maakt een reorganisatie door in 2018

- o DPRO en TPO fuseren, hetgeen impliceert dat alle ontwikkelinitiatieven, of die nu individueel, op entiteitsniveau of organisatiebreed worden genomen, op dezelfde dienst worden afgehandeld. De manier van werken, en de toekomstige naam van deze dienst zal groeien tijdens een extern begeleid change-proces dat eind 2018 moet afgerond zijn;

- Het team personeelsbeweging vormt samen met de infopunt personeel en budget een nieuwe dienst, met name DLPA, de dienst Loopbaan en personeelsadministratie. Dit biedt de mogelijkheid een procesflow 'bewegingen' op te bouwen binnen één dienst, waarin dan zowel de werving als de uiteindelijke verloning in omvat zit. De capaciteit van het team personeelsbewegingen is daarbij essentieel. We zullen zoeken naar manieren om de steeds stijgende vraag naar 'mensen' onder controle te houden, zodat die kan opgevangen worden binnen een redelijke personeelsinzet door DMCO (cfr. infra).
 - Op deze manier ressorteren de HRAM's onder het departementshoofd, en sturen zij de sociale dienst aan. Ook de Gemeenschappelijk preventiedienst en PROVA worden rechtstreeks door het departementshoofd aangestuurd.
 - De griffie maakt integraal deel uit van het departement, binnen JAF, de dienst waarbinnen juridische, administratieve en financiële zaken van het departement worden afgehandeld.
 - De communicatiedienst startte voor een paar jaar met een accountwerking die zich verder moet verdiepen in de toekomst. De accountwerking wordt doorgetrokken in een projectwerking.
 - Verder geldt voor de teams een uitgesproken noodzaak om mee te zijn en mee te blijven omdat het hoe dan ook om een zeer snel evoluerende sector gaat. Illustratief hiervoor is bijvoorbeeld de nog vrij recente vraag vanuit entiteiten om hun social media-benadering mee te ondersteunen.
- De dienstverlening van de toekomst
- Vanzelfsprekend verwacht de organisatie van een ondersteunend departement een dienstverlenende instelling. Hoewel we in het departement sterk geloven in de waarde van het account-model zijn er zeker een aantal aandachtspunten, met name
- We zullen blijven inzetten op klantvriendelijkheid, in alle diensten en teams van het departement;
 - De digitale benadering van zowel de HR- als de CD – dienstverlening mag niemand uitsluiten;
 - Hoe dan ook blijft de core-HR dienstverlening essentieel. Soft HR (ontwikkeling, feedback en opvolging en loopbaanbewegingen) wordt pas gezien als een meerwaarde, als de core HR – processen (verloning en personeelsadministratie) op punt staan.
- De klantenmatrix voor de HR – dienstverlening kampt met historische anomalieën, en het momentum van de vernieuwing van onze HR – architectuur moet worden aangegrepen om onze klantenmatrix zuiver(der) te krijgen. De logica is dat we daarbij aflijnen op entiteiten die onder het toepassingsgebied van de rechtspositieregeling vallen, op basis van het provinciedecreet. De klantenmatrix van de communicatiedienst is gebaseerd op de merkarchitectuur. Dit is een logische keuze, maar hier zit alleszins een manco in de exacte

aflijning van de dienstverlening die niet mag afhangen van de beschikbaarheid van medewerkers. Aan dit manco willen we bij het begin van de legislatuur tegemoet komen.

- En verder ...

- DMCO maakt zich sterk de notie 'klantgerichtheid' in haar werking alle eer aan te doen, maar alles kan beter.
- Volgende elementen zijn daarbij onder meer van belang
 - Klantgerichtheid begint bij het onthaal van nieuwe medewerkers, en bij het aandienen van een communicatie-initiatief bij de CD;
 - We mogen nooit de 'basics' van klantgerichtheid uit het oog verliezen, zijnde een goede bereikbaarheid, correcte informatie, ..., hetgeen vaak een heel uitgebreide interne communicatie vereist;
 - Zowel de CD als HR kennen een accountmodel. Dit model moet alle kansen blijven krijgen, en de interne organisatiestructuur dient er op uitgebouwd;
 - DMCO kent een sterke traditie in persoonlijke en mondelinge dienstverlening, en wil dit zo houden, zij het dat de nieuwe HR-digitaal toepassingen een aantal tools dienen te voorzien waardoor bepaalde vragen digitaal kunnen worden verwerkt, en waarbij bepaalde informatie digitaal kan worden verkregen;
 - Klantgerichtheid is een evenwichtsoefening die zich ook bij DMCO moet blijven afspelen in een kader. We zijn er ons van bewust dat dit kader soms dermate complex is dat het moeilijk 'uit te leggen' is aan onze klanten, en dat ook communicatie, met het oprukken van allerlei vernieuwende kanalen ook steeds meer specialistenwerk wordt. Toch moeten we hierop blijven inzetten;

1. Omgevingsanalyse HR

1.1. Situatieschets.

Een omgevingsanalyse beoogt de context te schetsen waarbinnen we werken. Hierbij raadplegen we een aantal bronnen, en bevragen we, al dan niet actief en bij deze gelegenheid, een aantal stakeholders. Veel input krijgen we echter permanent en niet systematisch, denken we daarbij aan een maandelijks vakbondsoverleg, een personeelsenquête of de exitgesprekken die we voeren met vertrekkers.

Het departement MCO beheert na de afslanking het personeelsdossier van 1552 medewerkers. Het gaat om alle medewerkers van de provincie als werkgever, met uitzondering van de gesubsidieerde personeelsleden van het provinciale onderwijs. Het departement beheert ook de personeelsdossiers van de medewerkers van de APB's, zelfs al zijn deze APB's aparte juridische entiteiten. Wij hebben de APB's dus in 'full-service' op het vlak van personeelsbeheer. Op deze regel zijn er echter een paar historische uitzonderingen, met name Campus Vesta, Inovant en De Warande. Verderop zal blijken dat het de ambitie is van het departement deze historische anomalieën weg te werken. De cijfers hieronder (toestand 31 maart 2018) gaan dan ook enkel over de entiteiten die we in full-service beheren.

- Het bestuur telt 1552 medewerkers, hetgeen, overeenkomt met 1318,78 VTE.
- Bij die 1552 medewerkers zijn er bijna 57% vrouwen.
- 61,5 % van die 1552 medewerkers zijn contractant, slechts 38,5 % is dus nog statutair.
- De gemiddelde leeftijd van de statutairen is 50,64 jaar, deze van de contractanten 41,62 jaar. De gemiddelde leeftijd is 45,09 jaar.
- Het gemiddelde arbeidspercentage in de organisatie is 85 %, mannen werken gemiddeld 91 %, vrouwen ruim 80 %. 133 medewerkers zitten in een of ander verlofstelsel.
- Het verzuimpercentage bedraagt 5,58%

De dienstverlening van het departement is in grote lijnen terug te brengen tot enerzijds core HR, of de personeelsadministratie, inclusief de verloning. Op het vlak soft HR bieden we dienstverlening bij werving en selectie, ontwikkeling en feed-back en opvolging. Hierbij hanteren we talent management en maatwerk als uitgangspunten. Het gaat om de diensten Loopbaan en personeelsadministratie en de dienst Talent- en Organisatieontwikkeling.

Tenslotte vermelden we nog dat we een gemeenschappelijke preventiedienst en een sociale dienst hebben, die, vaak aanvullend op het HR – beleid, dienstverlening bieden. De personeelsvereniging PROVA organiseert tal van activiteiten om het groepsgevoel binnen het personeelsbestand aan te wakkeren.

Alles bij elkaar gaat het om 56 VTE's in de HR – diensten.

1.2. Bronnen en stakeholders.

DMCO hanteerde onder meer volgende bronnen bij de opmaak van de ze omgevingsanalyse

- De pers in het algemeen over socio-economische thema's
- De HR – periodieken
- Onze eigen HR - kengetallen
- De nota exitgesprekken
- De input van departementshoofden op de tweedaagse van het MT

Er is reeds geruime tijd geen personeelsenquête meer uitgevoerd, omdat het ons de voorbije jaren niet opportuun leek de medewerkers te bevragen op het moment dat de afslanking van de provincies, die zowat 20% van de medewerkers betrof, werd uitgevoerd. Toch geloven we in het instrument, en zullen we voorstellen het te hernemen in de volgende legislatuur.

DMCO ziet onder meer en in hoofdzaak volgende stakeholders ten aanzien van haar werking

- Het beleid
- Het MT
- De leidinggevend kader
- De medewerkers
- De vakbonden
- De sollicitanten
- De externe arbeidsgeneeskundige dienst IDEWE
- De VVP
- Een aantal sectorverenigingen zoals bijvoorbeeld het VCK, het Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg, Flanders Synergie, de Personnel Managers Club,
- Poolstok en onderaannemers bij organisatieontwikkeling, coaching en recruiting
- Diverse dienstverleners op het vlak van organisatieontwikkeling, consulting en coaching
- De Universiteit Antwerpen en de Antwerp Management School

1.3. Inhoudelijke analyse

Onder dit punt verkennen we het werkveld. We groeperen de bedenkingen die we hierbij hebben en de trends die we herkennen onder 8 hoofdthema's. We doen dit aan de hand van een cijfer, dat niet de ambitie heeft alles te vatten, maar wel illustratief is voor een bepaalde situatie die op ons HR – beleid impact heeft.

1.3.1 Digitalisering

HR – digitaal infrastructuur.

Op 1 januari 2019 hebben we een nieuwe loonmotor en een vernieuwde tijdsregistratie. Het is de ambitie kort daarna een dashboard te kunnen aanbieden, waarop elke medewerker zijn of haar HR – gegevens kan consulteren. Dit dashboard dient dan later het toegangsportaal te zijn naar de dienstverlening in de soft HR – toepassingen (tijdsregistratie, ontwikkeling, loopbaan, mogelijk F&O ...).

Bij de vernieuwing van onze HR – tools hebben we gekozen als back-office toepassing voor een basisdatabank en rekenmotor die geënt is op de publieke sector, terwijl we voor organisatiebrede front office toepassingen voor de medewerkers zullen proberen te gaan voor state of the art producten, die niet specifiek gericht zijn op de publieke sector.

Tablets of smartphones ter beschikking ?

Het kan een optie zijn om elke medewerker hardware aan te bieden die het gebruik van hogerop aangehaald dashboard/portaal mogelijk maakt. Het feit dat er dan enkel op de technologie van een systeem dient ingezet, zorgt bovendien voor een beheersbare ontwikkeling. Een en ander maakt het ook mogelijk om intern op een andere manier te gaan communiceren.

Flex- en thuiswerk.

De digitalisering biedt ons momenteel de mogelijkheid het werk grotendeels plaats- en tijdsafhankelijk te organiseren. We bieden de organisatie momenteel een ruim kader, en willen hierin blijven voorop lopen. We komen hier verderop op terug in het thema rond gezondheid.

HR – analytics.

In die nieuwe databank zullen we de beschikking krijgen over meer en betere gegevens over ons medewerkersbestand. Naast de bestaande rij van 'kengetallen' zal de analyse van de gegevens ons kunnen ondersteunen in het uitzetten van de beleidslijnen van de toekomst.

GDPR

Als overheid, en als departement dat beschikt over relatief veel persoonsgegevens, willen we ons met nadruk schikken naar de recente GDPR - richtlijn, de Europese regelgeving die de privacy beschermt, als we onze gegevens ter beschikking hebben gesteld van externen. In samenspraak met onze leveranciers en databeheerders dient hiervoor een actie ondernomen.

1.3.2 De arbeidsmarkt

Oververhit ?

Het is duidelijk dat de internationale hoogconjunctuur ook positieve gevolgen heeft op ons land. Het ziet er daarom naar uit dat de strijd om het talent de volgende jaren harder zal worden gespeeld. Tot op heden zijn we daar als overheid eerder immuun voor geweest, het valt nu toch te vrezen dat voor bepaalde categorieën medewerkers moeilijkheden zullen opduiken om hen te werven, dan wel aan boord te houden. Het gaat hier in de eerste plaats om IT-ers, ingenieurs, technische profielen ...

Specifieke situatie van ons bestuur.

In onze versterkte grondgebonden rol zijn onder meer ingenieurs en technische profielen echter cruciaal.

Anderzijds vraagt deze grondgebonden rol toch ook wel een aantal (kennis)competenties, waar we als overheid dan wel niet het monopolie hebben, maar toch erg sterk staan, omwille van de stabiliteit die we kunnen bieden. We spreken hier dan over ruimtelijk planners, architecten, milieudeskundigen, ...

Wat IT-ers betreft hangen we een beetje aan een jojo : in tijden van hoogconjunctuur worden we geconfronteerd met vertrekkers, die terug komen en op zoek gaan naar zekerheid in tijden van laagconjunctuur.

Technische profielen op lager scholingsniveau zijn ook voor ons bestuur belangrijk. De know-how die vereist is om de dienstverlening en de reputatie van onze groen- en recreatiedomeinen hoog te houden zal ook de komende jaren stijgen. Toch hebben we ook hier in het verleden geen echte problemen ervaren.

Op de keper beschouwd zijn al deze (mogelijke) tendensen in het verleden toch marginaal gebleken, tenzij ze in de toekomst zouden gecumuleerd worden met grote imagoschade en oplopende mobiliteitsproblemen.

Grote imagoschade.

We hebben niet in de hand welke schade de politieke standpunten over het provinciale bestuursniveau in de aanloop naar de lokale, provinciale en Vlaamse verkiezingen ons imago van stabiele werkgever kunnen aanrichten, noch wat de gevolgen gaan zijn als het Vlaamse regeerakkoord negatieve bepalingen zou bevatten over de toekomst van de provincies. Als we in een afbouwscenario of een politiek opbod zouden terechtkomen, zullen we daar op termijn ongetwijfeld nadeel van hebben. Ook daarvan hebben we in het verleden nauwelijks iets gemerkt, maar de teneur houdt nu toch al erg lang aan.

Mobiliteit

De mobiliteitsproblematiek rond de stad Antwerpen, en de nakende complete stilstand als de Oosterweelwerken eenmaal in uitvoering gaan, impacteert ons bestuur op diverse vlakken :

- De verplaatsing naar het bestuur zal steeds meer tijd vragen, en een grote mentale belasting gaan vormen voor diegenen die geen of nauwelijks een alternatief hebben;
- We lopen het risico in onze organisatie voor hoofdzakelijk administratieve jobs te moeten vissen in een geografisch kleinere vijver, met name de ruimere regio van de stad;

Uitstraling van het (nieuwe) Provinciehuis.

We zijn er van overtuigd dat, alleszins voor medewerkers die in de provinciale administratie zitten, het nieuwe bestuursgebouw onze organisatie een bijkomende uitstraling zal geven, als we dit verstandig uitspelen. We beseffen echter dat de organisatiecultuur dan mee moet evolueren met het gebouw. Als dat niet gebeurt verdwijnt het wervende effect van de 'verpakking' erg snel.

1.3.3 De arbeidsvoorwaarden en het reglementair kader.

Het provinciebestuur biedt haar medewerkers goede arbeidsvoorwaarden.

Globaal genomen zijn onze arbeidsvoorwaarden goed, zowel geldelijk als op het vlak van uitrusting en middelen. Hierbij is steeds de filosofie gehanteerd eerder te gaan voor minder medewerkers die goed verloon zijn, dan omgekeerd.

Tot op heden is een van de belangrijkste accenten het wegwerken van de verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen statutairen en contractuelen geweest. Dit blijft zo, zij het dat de voornaamste verschillen (pensioen, ziekteafwezigheid en beëindiging tewerkstelling) min of meer en binnen het haalbare zijn weggewerkt.

We hebben niet de indruk dat onze arbeidsvoorwaarden onvoldoende goed zijn om een aantrekkelijke werkgever te zijn, evenmin dat ze onbetaalbaar zijn geworden.

Ook kunnen we niet om de vaststelling heen dat de laatste loonsverhoging voor de ambtenaren van de provinciale en lokale besturen dateert van 1994, wat onredelijk lang lijkt als je het vergelijkt met loonsverhogingen in de private sector. Het systeem van de functionele loopbaan (die verworden is tot een vlakke loopbaan) compenseert dit slechts ten dele. We zijn echter gebonden aan de weddeschalen uit het BVR en hebben niet de vrijheid die te wijzigen.

Arbeidsvoorwaarden zijn ruimer dan verloning !

Het verwachte nieuwe besluit van de Vlaamse regering dat de rechtspositieregeling van ons bestuur moet regelen en dat allicht in het voorjaar 2019 landt, biedt (een beetje) meer mogelijkheden op het vlak van aangepaste verloning. Zo verdwijnt de opgelegde rigiditeit uit de functionele loopbanen en kunnen loonsprongen sneller dan de voorheen geldende periodes.

DMCO heeft de ambitie slechts mondjesmaat aangepaste verloning mogelijk te maken, op basis van de overtuiging dat andere elementen in de arbeidsvoorwaarden minstens even belangrijk zijn bij de tevredenheid van de medewerkers. Bovendien zou dit een complete ommezwaai zijn in de cultuur van het bestuur waarin gelijke behandeling op het vlak van verloning een zeer belangrijk element is, en deze ommezwaai mogelijk een aantal perverse effecten kan hebben.

Betere 'harde' arbeidsvoorwaarden (loon en extralegale voordelen) zijn daarentegen wel bepalend bij het aantrekken van nieuwe mensen, zonder echter aan de basis van het bestaande systeem te raken.

Het komt er dus op aan een evenwicht na te streven, en alleszins niet te ondoordacht te werk te gaan.

Flex- en thuiswerk.

Ook hier kunnen we de progressieve benadering rond flex- en thuiswerk niet onvermeld laten. Het blijkt telkens opnieuw hoe belangrijk medewerkers dit vinden, zij het dat het gegeven niet onmiddellijk als 'harde' arbeidsvoorwaarden wordt aanzien.

1.3.4. Trends in werving en selectie

Stijgend aantal procedures.

Een aantal redenen zorgt ervoor dat het aantal procedures steeds blijft stijgen : we zijn ons bewust dat er jaarlijks zowat 40 gepensioneerden moeten worden vervangen. De contractualisering van de organisatie en het gegeven dat jonge mensen nog slechts tijdelijk verbonden willen zijn met een organisatie drijft het aantal procedures op, tot zowat 120 per jaar. Bovendien zijn we op vraag van de organisatie ook steeds specifiekere gaan werven.

Er is dus permanente druk op het team bewegingen. Eerdere ingrepen (meer uitbesteden of personeelsinzet van het betrokken departement) hebben aangetoond dat dit nauwelijks tot tijdswinst leidt. DMCO kiest dus om kwaliteitsredenen voor procedures geleid en aangestuurd door het nodige aantal goed opgeleide en gespecialiseerde 'recruiters', zij het dat die procedures permanent op hun doorlooptijd zullen worden geëvalueerd. Momenteel wordt meer dan 80% van procedures binnen de twee maand afgerond, zijnde de tijd tussen de publicatie van de vacature en de aanstellingsbeslissing.

De problematiek zit 'm echter minder in de doorlooptijd, maar eerder en voornamelijk in de lange looptijd tussen de erkenning van de behoefte, de inplanning en de uitvoering van de selectie. Bovendien kan er onvoldoende worden ingespeeld op onverwachte situaties, in hoofdzaak vertrekkers op 'cruciale' plekken in de organisatie.

Tendensen in de recruiterswereld.

Iedereen in het vak gaat er van uit dat we de volgende jaren nog meer zullen moeten strijden om goeie mensen binnen te halen. Twee grote nuanceringen hierbij

- Als overheid lijken we minder onderhevig aan de grillen van de arbeidsmarkt. Er zullen altijd mensen zijn die de (zelfs contractuele) stabiliteit van een overheid opzoeken, en de mogelijkheden naar flexibiliteit, in tewerkstellingsbreuk, verlofstelsels of invulling van de dagdagelijkse prestaties, in het voordeel van de werknemers is daar niet vreemd aan;
- Bovendien blijven we job-inhoudelijk een zeer interessant palet aanbieden. In ons bestuur kan je je ongegeneerd 'uitleven' in je job, zonder dat daarbij de negatieve kantjes van de doorgeslagen privé-sector aan vast hangen. Een paar voorbeelden om dit te illustreren :
 - Planologen die niet gevangen raken in de economische logica van een projectontwikkelaar;
 - Milieudeskundigen die niet beperkt worden door de eisen van een klant in een milieuadviesbureau;

- Consulenten in de recreatiesector die een aanbod kunnen uitwerken in een schitterende infrastructuur;
 - Zeer zeker zijn er ook een aantal mensen die ook gaan voor de meerwaarde die een publieke tewerkstelling heeft naar de maatschappij toe. Mensen die dus iets van een 'civil servant' in zich hebben, en die dit met nadruk verkiezen boven een tewerkstelling in een uitsluitend door financiële winst gedreven organisatie.
 - Bovendien biedt het nieuwe gebouw ons, en dat niet uitsluitend voor de jobs in de centrale administratie, zeer veel mogelijkheden naar employer – branding.
- Meer op lange termijn durven denken ?
De kans wordt, hoe dan ook, in de toekomstige 'war on talent' steeds groter dat de witte raaf zich niet zal aandienen. Misschien moet het vroegere adagium der recruiters 'bij twijfel is het een niet', wel worden bijgesteld en moet je durven gaan voor de kandidaat die vandaag misschien wel niet helemaal voldoet, morgen en na een leertraject in de organisatie wel eens heel waardevol zou kunnen zijn ? Sollicitanten moeten dan wel worden getest op hun leervermogen in de loop van het selectieproces.
- Dit moet zich vertalen in een bijstelling van de zogenaamde vacaturefiche waarbij er nog meer dan vroeger nadruk moet worden gelegd op attitudes en minder op competenties, zeker niet op kenniscompetenties.
- Aansluitend hierbij lijkt het tijd terug kansen te geven aan schoolverlaters : Momenteel vragen wij bij zowat elke vacaturen naar kandidaten met ervaring. Dit is een gemakkelijk uitsluitingscriterium bij CV – screenings, maar slaat allicht waardevolle kandidaten te vroeg uit de race.
- Dit zou zich kunnen vertalen in de herwaardering van de bredere werfreserve waarbij mensen nu niet onmiddellijk de preferentiële kandidaat zijn, maar misschien binnen een jaar wel in een gelijkaardige functie. Het zou ook kunnen leiden naar het opnieuw generieker werven in een soort van eerste fase, waarna de juiste kandidaat op basis van een korte tweede fase kan geselecteerd worden.

Het capaciteitsprobleem in het team bewegingen noopt tot ingrepen.

DMCO is immers niet bereid om aan kwaliteit van de opgezette procedures te raken. Anderzijds stellen we vast dat het verloop groter wordt (zonder dat dit tot op heden, grote nadelige effecten heeft) en dat we nog steeds specifiek en nog specifiek gaan werven. Specifiek werven heeft echter het nadeel dat het later de interne mobiliteitsmogelijkheden verkleint. Bovendien stellen we vast dat de specifieke vragen van de leidinggevenden naar ervaring voor gevolg hebben dat schoolverlaters uit de boot vallen. Een globale aanpak die rekening houdt met deze soms tegenstrijdige tendensen dringt zich op. (cfr. infra)

1.3.5. Trends in ontwikkeling

Onafgezien van de politieke besluitvorming die ons mogelijk te wachten staat over het provinciale beleidsniveau, is het onze opdracht als departement om mee te blijven denken over de evolutie van onze organisatie, vanuit organisatie-technisch oogpunt.

DMCO sluit aan bij nieuwe tendensen inzake organisatie-, team- en individuele ontwikkeling, uiteraard steeds rekening houdend met de specifieke context van onze organisatie met zo'n 1500 medewerkers die een ruim pallet aan opdrachten behartigen. DMCO vervult een voorbeeldrol in die tendensen.

Organisatieontwikkeling

De wereld verandert voortdurend en die verandering heeft ook impact op onze organisatie. Wat vandaag de juiste manier van werken is, is dat niet noodzakelijk morgen nog. Daarom is het belangrijk dat de organisatie haar slagkracht verhoogt door het innovatief karakter te verhogen en ondernemerschap aan te moedigen. Zo wordt er tijd en ruimte vrijgemaakt om nieuwe ideeën vanuit elk niveau een kans te geven, waarbij experimenteren (en fouten maken) wordt toegelaten vanuit het idee dat we hieruit leren voor de toekomst.

De wereld is complexer geworden en klanten vragen meer maatwerk. Om effectieve dienstverlening te kunnen bieden, organiseer je je op complexiteit, door teams de verantwoordelijkheid te geven om rechtstreeks meerwaarde te leveren aan de klanten. Dat houdt in dat teams zich organiseren op processen waarin medewerkers rollen opnemen, en minder op functies. Deze vorm van decentralisatie betekent meer maatwerk, wendbaarheid en klantgerichtheid.

Kennis is in grote mate vrij beschikbaar in de digitale wereld. Op niveau van de organisatie is kennis een grondstof, wat kennisdeling cruciaal maakt voor de kwaliteit van de dienstverlening.

Mogelijke acties die hieruit voortvloeien, zijn:

- Innovatie, creativiteit en ondernemerschap stimuleren
- Organiseren op complexiteit en op processen, en minder op functies.
- Kennisdeling stimuleren op en tussen alle niveaus in de organisatie

Teamontwikkeling

In een hedendaagse organisatie vormen teams de bouwstenen van de organisatie. Zij verlenen diensten, die zijn georganiseerd in processen. Teams nemen de verantwoordelijkheid op voor hun opdrachten en organiseren zich daarop. Hiervoor is er nood aan aangepast leiderschap, dat rekening houdt met ieders talenten, zodat deze talenten mekaar kunnen versterken.

Medewerkers vormen daarnaast netwerken die teams, diensten en departementen overschrijden. Dat kunnen lerende netwerken zijn, om kennis en ervaring te delen, maar ook tijdelijke multidisciplinaire samenwerkingsverbanden ('bubbles') om samen naar een doel/resultaat te werken (bijvoorbeeld nieuwe dienstverlening) of (complexe) vragen op te lossen.

De samenleving is divers en dat zie je ook in de samenstelling van teams. Teams kunnen divers zijn qua leeftijd, geslacht, talenten, afkomst, opleiding, beperking,... Rekening houden met deze diversiteit en de voordelen ervan inzien en inzetten komt iedereen ten goede.

Mogelijke acties die hieruit voortvloeien, zijn:

- Teams ondersteunen om hun processen resultaatgericht en kwaliteitsvol te beheren en sterker te worden in hun onderlinge samenwerking
- Gedeeld leiderschap stimuleren
- Meer lerende netwerken en tijdelijke samenwerkingsverbanden
- Meer diversiteit in de samenstelling van teams

Individuele ontwikkeling

Medewerkers blijven niet langer hun hele carrière bij één werkgever. Zeker de jongeren die nu de arbeidsmarkt betreden, kiezen hun job veel meer op basis van de jobinhoud, de mogelijkheden om zich te ontwikkelen en de 'work-life-balance' dan op basis van het inkomen. Zij verwachten autonomie: vertrouwen over de manier waarop ze hun taken uitvoeren. Daardoor zijn zij bereid om daar verantwoordelijkheid voor op te nemen. Flexibiliteit, leervermogen en veerkracht zijn daarvoor belangrijke competenties. Fouten maken mag, vermits we daaruit leren.

Zij verwachten ook meer feedback over hoe ze functioneren. Twee functioneringsgesprekken en een evaluatie op het einde van het jaar volstaan niet meer. Meer nog, zelfs medewerkers die goed functioneren krijgen stress van een nakend evaluatiegesprek, ook al weten ze dat de beoordeling gunstig zal zijn. Permanente feedback en opvolging is essentieel voor medewerkers en teams om goed te kunnen functioneren. Van leidinggevenden wordt dan ook verwacht dat zij resultaatgericht coachen en hun teams stimuleren. Elke leidinggevende moet de kans krijgen zich in deze vaardigheden te ontwikkelen.

Klassikaal leren is al lang niet meer de enige manier om te leren. Individuele medewerkers krijgen nu al advies op maat voor hun persoonlijke leervragen. 'Blended' leren en maatwerk worden alsnog belangrijker om de effectiviteit van het leren te verhogen, bv. mentorschap, digitaal/online leren (bv via filmpjes of webinar), on the job leren/werkplekleren, leernetwerken, kennisdeling en uitwisseling, leren van en met elkaar.

Binnen het provinciebestuur neemt de vraag naar individuele coaching sterk toe. Interne coaching biedt heel wat voordelen ten opzichte van het structureel inzetten van externe coaches. Een degelijke coaching-opleiding en voldoende ervaring met coaching is een basisvoorwaarde om deze uitdagende rol op te nemen.

Mogelijke acties die hieruit voortvloeien, zijn:

- Deelname aan de wedstrijd 'A Great Place To Work': een top-werkplek zijn op het vlak van jobinhoud, ruimte voor autonomie en initiatief, gezondheid, samenwerking, werkplezier,...
- Een open aanspreekcultuur stimuleren met permanente feedback en opvolging
- Leiderschapsontwikkeling via lerende netwerken, intervisie, coaching, maatwerk, opleiding
- Meer 'blended leren en maatwerk'
- Interne coaching voorzien

1.3.6. *Er wel-zijnsbeleid.*

Gezondheidsbeleid is 'in'.

Bij het doorploegen van honderden bladzijden HR – literatuur van de laatste jaren is één trend overduidelijk : de aandacht voor gezondheids- en welzijnsbeleid in de ruimste zin.

Dit is allicht een reactie op het steeds stijgende verzuimcijfers, en dat niet alleen in onze organisatie. We zijn als organisatie immers niet immuun voor de trend van het oplopende ziekteverzuim. De vroegere 'pensionitis' lijkt ondertussen 'vervangen' door een oplopend aantal gevallen van langdurige afwezigheid tijdens de loopbaan.

We pikken in de literatuur de meest uiteenlopende dingen op, gaande van staand vergaderen tot feedback al wandelend, van een ergonomische omgeving, tot het systematisch 'ge-deconnecteerd' zijn, van een sportaanbod tot voedingsadvies.

De wetgever blijft niet achter.

Er diende zich de laatste jaren druppelsgewijs een nieuw wetgevend kader aan met betrekking tot welzijn en gezondheid. De reïntegratiewetgeving van 2017 die van werkgevers grote inspanningen vraagt om (langdurig) zieken terug aan het werk te helpen, geeft zijn geheimen stilaan prijs. Deze wetgeving vraagt vaak een soepele toepassing van interne spelregels rond mutaties en interne mobiliteit, en rond deeltijdse herinschakeling.

Anderzijds is er zeer recent voor de privé-sector en tendens om digitale 'de-connectiviteit' te organiseren. Ook dit is zopas wettelijk geregeld, zij het dat deze wetgeving niet voor de overheid geldt. Deze wetgeving, die zich momenteel beperkt tot het bespreekbaar maken van het issue in de overlegorganen, kan een leidraad gaan vormen voor initiatieven in ons bestuur.

Woon-werkfietsen zorgt voor meer en zwaardere weg-werkongevallen.

Het bestuur maakte op een paar jaar tijd een complete ommezwaai inzake de vervoersmodi die gehanteerd worden bij woon-werkverkeer. Zowat 70 % van onze medewerkers 'stapt, trapt of gebruikt openbaar vervoer' bij zijn verplaatsing naar en van het werk. Aangezien de infrastructuur hierop niet tijdig is aangepast geraakt en de politieke wil niet voldoende aanwezig is om het autogebruik in en om de stad Antwerpen te beperken, geeft dit aanleiding tot meer en zwaardere weg-werkongevallen van medewerkers die tewerkgesteld zijn op een van de sites in de stad. We beschouwen de huidige modal split als verworven en zullen hem blijven nastreven, eventueel zelfs nog trachten te verbeteren.

Planmatige aanpak.

DMCO beschikt zowel voor als achter de schermen over een paar 'instrumenten' om een geïntegreerd beleid op poten te zetten die een aanzet kan geven tot gezonder leven en werken in de ruimste zin van het woord, zij het dat wij soms niet beschikken over de mensen en know - how om dingen te operationaliseren. We denken hierbij aan :

- De GPD en de arbeidsgeneeskunde
- PROVA
- Het Medisch sociaal team en de sociale dienst

Er is echter ook voldoende aandacht nodig voor dit issue in de rest van de organisatie. Het (nieuwe) provinciehuis voorziet een fitness-ruimte, en er moet (nog) meer aandacht komen voor gezonde voeding in de refter, voor 'gezond' vergaderen. Be bestendinging van de huidige modal-split inzake woon werk-verkeer moet minstens de doelstelling zijn.

Het planmatige in een en ander is de laatste jaren weer wat verwaterd. We hebben instrumenten maar ze zijn te weinig bekend (en soms is dat goed !) en we nemen tal van initiatieven, maar soms wat te weinig gecoördineerd. Het zogenaamde 'huis van werkvermogen', een internationale methodiek om werkbaar werk mogelijk te maken, kan ons hierbij van dienst zijn.

1.3.7. Diversiteit en gendergelijkheid

Een spiegel van de maatschappij.

Een publieke werkgever hoort naar samenstelling van het medewerkersbestand een spiegel te zijn van de maatschappij waaraan hij zijn dienstverlening aanbiedt. Dit is in ons bestuur, net zoals in zowat alle andere publieke besturen, niet het geval.

Ondervertegenwoordiging van minderheden.

Er is een systematische ondervertegenwoordiging van een aantal 'minderheden' in onze organisatie, met name

- Het aantal vrouwen in de top van de organisatie (A10 en A5) is beperkt, en er is anderzijds een oververtegenwoordiging in de 'subtop' (A4 en A1).
- Het aantal medewerkers met een migratieachtergrond is ondervertegenwoordigd in de administratie of zelfs niet aanwezig in de top van de organisatie, maar is sterker aanwezig in lagere uitvoerende taken, met name in de schoonmaak.

- Het aantal mensen met een beperking is ondervertegenwoordigd op alle niveaus.

Bij te sturen via een beleid van positieve discriminatie ?

Nogal wat overheden bijten zich de tanden stuk op dit gegeven, met name de Vlaamse overheid, die vooral lippendienst lijkt te bewijzen aan deze problematiek. Voor een aantal vaststellingen die we hogerop maken lijkt het beleid te stranden in goede bedoelingen, die echter, alle inzet van mensen en middelen ten spijt, nauwelijks iets opbrengen. Er rest met andere woorden enkel nog een mogelijkheid via een beleid van positieve discriminatie, dat echter allicht gedifferentieerd moet zijn ten aanzien van de verschillende hogerop vermelde ongelijkheden. Dit is bij uitstek een beleidskwestie. DMCO wil wel een aantal voorstellen doen, en zal op korte termijn de focus leggen op personen met een beperking.

Diversiteit in leeftijd.

Het lijkt ons ook van belang dat de leeftijdspiramide van het bestuur in evenwicht is, en dat alle leeftijdscategorieën evenwaardig aan bod komen. Ook dit is echter zeer moeilijk te sturen. We moeten wel, meer nog dan nu, streven naar leeftijdsonafhankelijk werven.

1.3.8. Loopbaan

Onboarding.

DMCO steekt momenteel heel veel energie in het 'aan boord nemen' van nieuwe medewerkers. Hieraan zijn tal van voordelen : mensen voelen zich sneller thuis en functioneren sneller op het verwachte niveau. Deze inspanning moeten we volhouden.

Interne mobiliteit

Medewerkers klagen in de voorbije personeelsenquêtes nogal eens het gebrek aan mobiliteitsmogelijkheden aan. Als we mobiliteit eng bekijken in mogelijkheden binnen de organisatie, klopt dit niet. Zowat alle functies worden ook via interne mobiliteit en bevordering open verklaard. Het is echter wel zo dat medewerkers weinig mogelijkheden hebben om dichterbij huis te gaan werken, maar strikt genomen is dat niet de opdracht van de werkgever.

Bevordering versus expertenloopbanen

Momenteel hangt in de hogere graden een bevorderingsmogelijkheid heel vaak vast aan het opnemen van leidinggevende verantwoordelijkheid. Dit beperkt

waardevolle medewerkers met een expertiseprofiel in hun mogelijkheden en leidt tot frustratie. Ook dit willen we aanpakken.

Demotie

Demotie is bijna een taboe in het overgrote deel van de organisaties/werkgevers. Het komt zelden voor, en bovendien is het in de publieke sector ook juridisch niet vanzelfsprekend. De langere loopbanen van de toekomst, die het gevolg zijn van de verhoging van de pensioenleeftijd, lijken een en ander een nieuwe adem te kunnen geven, zeker in een contractuele organisatie waar het pensioen niet meer berekend wordt op de wedde van de laatste tien jaar van de loopbaan, maar van de hele loopbaan.

Eindloopbaan.

We zijn ervan overtuigd dat de scherpe verhoging van de pensioenleeftijd op dit moment onvoldoende omkaderd wordt door begeleidende maatregelen. Als er niet systematisch aandacht komt voor de manier waarop het mogelijk wordt langer te werken, zal de naast de burn-out, ook de pensionitis terug zijn opwachting maken, vooral in de jobs binnen ons bestuur die fysiek en/of mentaal belastend zijn. Het is de opdracht van het management, geïnspireerd door voorstellen van DMCO, hiervoor een kader uit te tekenen. Dit kader zal allicht diverse invalshoeken kennen, en zich moeten aanpassen aan wetgevende initiatieven die ook in deze richting gaan, met name de afbakening van de lijst van zware beroepen. Finale doelstelling is om van 'moeten langer werken', naar 'willen langer werken' te evolueren.

Loopbanen en F&O

DMCO heeft veel vrijheid aan de organisatie aangeboden in het toepassen van de verplichting medewerkers feedback te geven en opvolging te organiseren. Deze gesprekken en/of opvolgingsmomenten zijn echter ook dienstig om de loopbaanaspiraties of – mogelijkheden te bespreken.

1.4. SWOT

Sterkte (intern)	Zwakte (intern)
<ul style="list-style-type: none"> - Mensgerichte aanpak en houding - HRAM – werking - Opleidings- en ondersteuningsaanbod - Kwaliteit wervingsproces - Maatwerk in de ondersteuning 	<ul style="list-style-type: none"> - Loopbaanbeleid (interne mobiliteit, expertenloopbanen, ...) - Complexe organisatiestructuur en klantenmatrix - Interne communicatie en processen - Technologische complexiteit en onderbenutting systemen - Tijdsdruk op het wervingsproces - Onvoldoende kwalitatieve klantenbenadering
Kansen (extern)	Bedreigingen (extern)
<ul style="list-style-type: none"> - Inzetten op ‘toekomst-competenties’, attitudes of potentieel (flexibiliteit, leervermogen, veerkracht, ...) - Digitalisering biedt mogelijkheden tot verbetering van interne processen en tot verbetering van de klantenbenadering - Inzetten op instroom generatie Z (digitalisering, gamification, gezondheid, sportaanbod...) - Diversiteit in de maatschappij kan nieuwe inzichten en manieren van aanpak bieden - Nieuwe dienstenstructuur en nieuwe samenwerkingsverbanden op basis van partnerschap - Nieuwe BVR – RPR biedt nieuwe mogelijkheden voor loopbanen, verloning, ... - Nieuw gebouw kan werkgeversimago verbeteren - Vernieuwde vormen van samenwerking (en de bijhorende kennisdeling) bieden mogelijkheden - Allerlei nieuwe leer- en ontwikkelvormen in de organisatie zetten - Sterker inzetten op interne mobiliteit 	<ul style="list-style-type: none"> - Evolutie op de arbeidsmarkt - Keerzijde van de technologische evolutie(vermindering sociaal contact) - Hoe medewerkers duurzaam gemotiveerd houden in hun job in VUCA- omgeving? - Onverwachte wijzigingen in de toekomstige rol van de provincies of besparingen - Beperkende hiërarchische structuur of onvoldoende leidinggevende capaciteit in de organisatie om mee te gaan in het HR-beleid - Externe factoren die het stressniveau doen stijgen (work-life balance, ...) - Te weinig focus, we willen teveel doen, maken te weinig keuzes

<ul style="list-style-type: none"> - Een 'great place to work' worden' (werkplezier, werksfeer, gezondheid, sport, sushi....) 	
--	--

1.5. HR in 3D !

Op basis van de voorgaande omgevingsanalyse en de SWOT wil DMCO voor het HR – beleid een aantal voorstellen lanceren voor de volgende legislatuur. We herkennen hierin drie rode draden, met name duurzaamheid, digitalisering en diversiteit, tenminste als we deze begrippen in de meest ruime zin omschrijven :

- Zo spreken we bijvoorbeeld van duurzame loopbanen als we onze loopbaanbeleid zo uitbouwen, dat medewerkers voldoening vinden in hun job in alle stadia van hun actief leven, en als medewerkers in hun job mogelijkheden krijgen die ze zien als een verrijking van hun persoonlijk leven;
- Digitalisering spreekt voor zich : DMCO zal de eerste jaren van de legislatuur nieuwe tools in gebruik nemen, maar bovendien ook een stukje van het contact met het HR-beleid digitaliseren;
- Diversiteit kan gaan over afkomst of 'geaardheid', maar zeker ook over leeftijd of over het feit of onze medewerkers 'stedelingen', dan wel 'plattelanders' zijn, of ergens daartussen.

Al de voorstellen die we formuleren zullen afgetoetst worden aan deze drie criteria.



16.6 Doeltreffende, verantwoordelijke en transparante instellingen ontwikkelen op alle niveaus

- Wij voorzien en faciliteren leeroplossingen, opleidingen en begeleidingen voor individuele medewerkers, teams en de organisatie zodat deze zich kunnen verder ontwikkelen en professionaliseren. Zo ondersteunen we de ontwikkeling van doeltreffende, verantwoordelijke en transparante (overheids) instellingen.
 - **Indicator 1.1:** De verhouding tussen het centrale leer- en ontwikkelingsbudget (individueel, team en organisatie) en de totale exploitatie-uitgaven



8.8. De arbeidsrechten beschermen en veilige en gezonde werkomgeving bevorderen voor alle werknemers met inbegrip van migrerende werknemers, in het bijzonder vrouwelijke migranten, en zij die zich in preciaire werkomstandigheden bevinden

- In de toekomst zal DMCO een goed HR-beleid voeren dat dicht bij de werknemers staat. Hierdoor zal DMCO een omgeving creëren die veiliger is en zorg draagt voor de goede geestelijke gezondheid van de werknemer. Hierdoor zal het aantal klachten en problemen die zich afspelen in de HR sfeer over de jaren zullen verminderen.
 - **Indicator 2.1.:** Het aantal formele klachten binnenkomen bij IDEWE in vergelijking met het vorige jaar.
 - In eerste instantie zal het de sociale dienst en de Hr-accountmanagers zijn die in-house op een minnelijke manier de problemen van de werknemers proberen op te lossen. Pas wanneer zij geen oplossing kunnen bieden zal er naar het IDEWE gegaan worden;
 - Aldus wordt gemeten hoeveel klachten er niet in-house kunnen worden opgelost. Met als doel de evolutie over de jaren te kunnen zien.



8.8. De arbeidsrechten beschermen en veilige en gezonde werkomgeving bevorderen voor alle werknemers met inbegrip van migrerende werknemers, in het bijzonder vrouwelijke migranten, en zij die zich in preciaire werkomstandigheden bevinden

- Over de jaren heen zal DMCO een veiligere en fysiek gezondere werkomgeving creëren voor de werknemers van de provincie en ondergeschikte instellingen. Hierdoor zal het aantal arbeidsongevallen en beroepsziekten doorheen de jaren afnemen
 - **Indicator 3.1.:** De hoeveelheid arbeidsongevallen en beroepsziekten die in het jaar zijn voorgevallen. Met als doel elk jaar een lager aantal arbeidsongevallen en beroepsziekten te hebben.
 - De GPD houdt een lijst bij met de arbeidsongevallen die voorgevallen zijn in een jaar. Deze lijst kan als een indicator dienen voor het beleid van DMCO op het vlak van het bevorderen van de werkomgeving. Hierdoor kan de evolutie van de hoeveelheid arbeidsongevallen in de provincie geanalyseerd worden.



8.5. Tegen 2030 komen tot een volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor alle vrouwen en mannen, ook voor jonge mensen en personen met een handicap, alsook een gelijk loon voor werk van gelijke waarde

- DMCO zal in de toekomst, net zoals nu, de persoon tewerkstellen die het meest geschikt is voor de functie ongeacht zijn geslacht, aard etniciteit of leeftijd. Wel zal ervoor gezorgd worden dat personen met een moeilijke achtergrond bijkomend begeleidt worden zodat zij hun plek bij de provincie kunnen vinden.
 - **Indicator 4.1.:** De hoeveelheid personen met een migratieachtergrond of met een handicap die tewerkgesteld worden bij de provincie blijft hetzelfde of wanneer dit verminderd zal dit zijn om redenen vreemd aan het tevredenheidsgevoel over de provincie
 - DMCO houdt een lijst bij van personen in een kwetsbare situatie verkeren zoals iemand met een migratieachtergrond of iemand die mindervalide is. De lijst van het huidig jaar zal vergeleken worden met die van het vorige om een evolutie in de tewerkstellingsgraad te zien;
 - Wanneer een persoon met migratieachtergrond ontslag neemt dan zal, naar het mogelijke, in zijn ontslagbrief de reden van zijn ontslag worden nagegaan;

2. Omgevingsanalyse communicatie.

2.1. Situatieschets

De communicatiedienst opereert in - alvast voor marketeers, uiterst boeiende tijden en in een voortdurend en zeer snel veranderend communicatielandschap. Een landschap waarin het lijkt dat we de ene paradigmaverschuiving na de andere meemaken en waarin zelfs doorgewinterde communicatieprofessionals vaak het bos door de bomen niet meer zien. Vooral de technologische evoluties zijn nauwelijks bij te houden, laat staan te bevatten. Daar waar we vijf

jaar geleden blij waren dat we een heuse 'responsive' website hadden gebouwd, en waar we vorig jaar de eerste overheid met een chatbot waren, zullen we ons volgende jaren ongetwijfeld bezighouden met, pakweg, 'Artificiële Intelligentie' of het 'Internet of Things'. Het is tegen die achtergrond dat de communicatiedienst een nieuwe legislatuur tegemoet gaat en het zijn vooral die externe factoren die ons dagelijks confronteren met wie we willen zijn én die maken dat we moeten blijven evolueren.

Het is niet eenvoudig om vandaag een heldere en juiste analyse van de omgeving te maken. Trends volgen elkaar aan een razend tempo op en het is quasi onmogelijk om in te schatten welke van die trends er langer dan een jaar zullen blijven bestaan. En ja, het is allemaal én vooral digitaal én steeds vaker mobiel. De keuzes die je vandaag maakt, zijn morgen alweer achterhaald. Of - neem nu GDPR, de organisatie wordt geconfronteerd met nieuwe wetgeving waardoor je gedwongen wordt om anders naar je doelgroepen te kijken. Of, Facebook neemt het niet zo nauw met de privacy en op een week tijd draait de perceptie bij het grote publiek. Van winnaar naar verliezer op een week tijd.

Zijn er überhaupt nog externe factoren waar we vandaag zeker van kunnen zijn? Factoren die ons een helder beeld verschaffen van de wereld waarin wij opereren?

Als er één constante is de voorbije jaren, dan is het wel dit: De doelgroepen (consumenten of burgers) willen de touwtjes zelf in handen hebben. Zij beslissen. (Ook al blijkt uit de recente gebeurtenissen dat ze vaak niet beseffen dat ze op slinkse wijze in het ootje worden genomen.) Maar, 'push', of de illusie, dat je als organisatie persé gezien 'moet' worden en vooral dat je zelf je eigen imago (voor alle duidelijkheid; op een ethisch correcte manier) kunt beïnvloeden, is verleden tijd: het imago van onze organisatie is wat de doelgroepen zeggen wie we zijn. Het is niet langer wat je zelf zegt, wie je bent. Daarom moeten we het idee durven loslaten dat we ons imago kunnen 'beïnvloeden'. Misschien kunnen we het door onze communicatie een beetje 'sturen', maar wij bepalen hoe langer hoe minder, hoe wij gepercipieerd worden. En het wordt alleen maar akeliger: uit recent onderzoek blijkt dat 63% van de consumenten bezorgd zijn over het feit dat ze niet langer in staat zijn om (op sociale media), het echte nieuws van het valse nieuws te onderscheiden. Niet eens zo verwonderlijk, want uit ander onderzoek blijkt dan weer dat 66% van de links op sociale media die naar nieuws-, sport- en entertainmentsites verwijzen, automatisch gegenereerd worden door 'bots'. En al zijn niet alle bots 'bad bots' en bewijzen vele hun dagelijks nut voor het Social Media Ecosystem, toch is het een gegeven waar we wel degelijk rekening moeten mee houden en dat impact heeft op onze doelgroepen. Maar het toont, denk ik, vooral aan hoe moeilijk het wel niet is, om als ontvanger het kaf van het koren te scheiden.

Toch mag dit niet tot 'berusten' leiden. Het zou in de huidige omstandigheden meer dan ooit fout zijn aan de kant te gaan staan. Het komt er dus op aan het communicatiebeleid telkens opnieuw aan te passen aan de snel wijzigende omstandigheden.

En dan is er natuurlijk die andere 'externe factor': dat in het huidige (politieke) klimaat het bestaansrecht van de provincies in twijfel wordt getrokken en we moeten opboksen tegen een

hoop vooroordelen en zelfs onwaarheden. Ook dat heeft een niet te onderschatten impact op de perceptie.

Daarom - en in een poging om die omgeving toch iets concreter te maken:

1. Vergeet 'push'.

Durf anders denken. Denk niet meer in termen van aantallen (bezoekerscijfers, Click Through Rates of views, ... maar denk vanuit de doelgroep, want het gaat erom dat je gevonden wordt door de doelgroepen. Zorg ervoor dat ze vinden wat ze zoeken op het moment dat 'zij' willen dat je er bent. En, wees ten alle tijde relevant en vermijd 'zelfreferentialiteit', (of de menselijke neiging om de omgeving waar te nemen vanuit het eigen perspectief en niet dat van het publiek)

2. Shared values.

Ga actief op zoek naar 'gedeelde waarden', waarden voordelen voor doelgroepen opleveren (en niet alleen voor je eigen organisatie).

3. Bubbles.

Denk niet langer in traditionele netwerken maar focus op 'bubbles', die vaker muteren en een vluchtiger karakter hebben en nauwer aansluiten bij hoe onze wereld voortdurend in verandering is..

4. Always 'spot on'.

Maak gebruik van de mogelijkheden die technologie en data bieden om in te spelen op individuele behoeften en gedragingen van de doelgroepen (communicatie die steeds verder wordt geïndividualiseerd).

De communicatiedienst werkt met 20,1 VTE's. De werking is gebaseerd op een account model, met 2 accounts, die elk de helft van de klanten afdekken en de vragen vanuit de klanten capteren en duiden naar de andere teams toe. Deze andere teams zijn het communicatieteam, het creatief team en het persteam.

2.2. Bronnen en stakeholders.

Bronnen:

- De (vak)pers
- Talrijke studies & trend reports

- Gesprekken met communicatiecollega's (zowel intern als extern)
- Resultaten metingen eigen campagnes en communicatie

De CD ziet onder meer en in hoofdzaak volgende stakeholders ten aanzien van haar werking

- Het beleid
- Het MT
- De (communicatie)medewerkers
- De inwoners van de provincie Antwerpen

2.3. Inhoudelijke analyse

Anders dan de meeste andere 'ondersteunende' diensten heeft de communicatiedienst een duidelijke 'externe' approach. Zij is nl. in grote mate mede verantwoordelijke voor de positionering van de organisatie of hoe de organisatie mogelijk 'gepercipieerd' zal worden. Naast ondersteuning, is dat (zolang er onvoldoende professionalisme decentraal in de organisatie aanwezig is), minstens een even belangrijke taak van onze dienst.

En dat zet meteen de dubbele - maar niet altijd evidente - rol van de communicatiedienst neer. Een communicatieafdeling is een strategische managementpartner die bij uitstek in staat is om organisatie en omgeving met elkaar te verbinden. Maar een communicatieafdeling is, binnen het gegeven van de afspraken rond 'decentrale communicatie', evenzeer een ondersteunende afdeling voor de andere diensten en departementen. In de praktijk blijkt dat die twee rollen niet altijd even complementair zijn. Maar het is wel de wens van de communicatiedienst om, binnen de 'decentrale communicatie', een gedragen en geïntegreerde overkoepelende communicatiestrategie voor de toekomst te ontwikkelen. Een communicatiestrategie die versnippering blijft tegengaan, die vertrekt vanuit de producten en met de focus op een duidelijke 'grondgebonden' taak. Gedragen vanuit een 'wij'-verhaal (provincie Antwerpen) en niet vanuit 'zij' versus 'wij'.

Onze rol voor de komende legislatuur:

1. Brand Leader.
We beheren het merk provincie Antwerpen en de reputatie ervan.
2. Change Agent.
De communicatiedienst inspireert en begeleidt de gehele organisatie bij veranderingen op

vlak van communicatie.

3. Linking Pin.

Wij leveren de expertise om de organisatie en de doelgroepen aan elkaar te schakelen.

Daarvoor zijn dialoog, een permanente interactie met burgers en inzicht in wat leeft in de maatschappij nodig. M.a.w. de kennis en kunde om met burgers en andere stakeholders de dialoog aan te gaan.

4. Enabler.

We faciliteren, coachen en ondersteunen (met raad en daad).

En die (toekomst)visie willen wij graag samen met andere diensten en departementen realiseren via een gedragen strategie die vertrekt vanuit de (beleids)departementen. Een gedragen strategie (met rechten en plichten), waarbij we vragen aan de departementen om jaarlijks een 'communicatieplan of -strategie' voor hun departement op te maken. Zo weten wij, waar de departementen 'communicatief' op willen inzetten. De verschillende plannen of strategieën vormen de basis om samen met de communicatieverantwoordelijken van de departementen, 'thematische clusters' te vormen van waaruit we maximum 2 of 3 grote (publieks)campagnes per jaar ontwikkelen (met focus op de grondgebonden materies en steeds vanuit de insights van de externe doelgroepen - vaak; onze inwoners).

Dit moet op termijn leiden tot meer 'gedragen' en departementoverschrijdende campagnes in onze organisatie, net omdat de strategie vertrekt vanuit de departementen en niet meer (alleen) vanuit de communicatiedienst. We beslissen samen waar we op willen inzetten en welke opportuniteiten er eventueel zijn en we welke keuzes we samen maken.

Daarnaast moeten wij, maar ook de organisatie, ons ook bewust zijn van het feit dat ons werkveld voortdurend in verandering is. Dit maakt dat op termijn (meer en) andere profielen en specialisaties zullen nodig zijn. De huidige dienst is nog steeds samengesteld op basis van 'analoge communicatie', waar vooral 'print' als voornaamste medium geldt. De voorbije jaren zien we in onze organisatie een verschuiving naar meer digitale en sociale media-oplossingen voor communicatievragen van andere diensten. De communicatiedienst heeft hiervoor - vooralsnog - te weinig 'technische' knowhow in huis, om tegemoet te komen aan de vele digitale vragen van de organisatie. Daarom zou een denkoefening rond nieuwe (of bijkomende) profielen op termijn aangewezen zijn. Want, je kan niet iedereen omscholen tot andere specialisaties.

2.4. SWOT

1. Strengths

- Account-model en werking (klantgericht).
- Aanwezige expertise (klassieke kanalen)
- Bottom up approach. Gedragen communicatie, samen met communicatieverantwoordelijken.
- Thematische aanpak van overkoepelende campagnes.
- Decentrale communicatie (gedeelde verantwoordelijkheid).

2. Weaknesses

- De politiek vs. interne communicatie.
- Ondersteunende rol (expert vs. ondersteuning).
- Decentrale communicatie (producten of diensten die te weinig ondersteund worden wegens weinig relevantie voor het grote publiek).

3. Opportunities

- Digitalisering en technologie. Deze biedt mogelijkheden om meer en anders in dialoog te gaan met onze doelgroepen.

4. Threats

- Decentrale communicatie (versnippering).
- Afwezige expertise (nieuwe kanalen).

2.5. Communicatie in 3D !

Ook de communicatiedienst denkt in de volgende legislatuur in 3D, digitaal, duurzaam en divers. Dat de communicatie aan een hoog tempo verder zal digitaliseren staat buiten kijf. Bovendien is het de ambitie duurzame interne en externe relaties op te bouwen, en de organisatie met een diverse, of aanpak op maat te benaderen.



16.6 Doeltreffende, verantwoordelijke en transparante instellingen ontwikkelen op alle niveaus

- Door de klantenmatrix te verduidelijken en de moeilijkheden uit het verleden aan te pakken zal DMCO burgers die vragen hebben aan de provincie in de toekomst op een meer doeltreffende wijze kunnen helpen. Daarnaast zullen de processen verder gedigitaliseerd worden wat de dienstverlening onafhankelijk maakt van de tijd of de plaats. Wat voor een verhoogd tevredenheidsgevoel bij de klanten moet zorgen alsook de mogelijkheid bieden om meer klanten te helpen.

- **Indicator 5.1.:** Evenveel vragen van klanten, intern als extern, beantwoorden als in de voorgaande jaren of meer.

- DMCO Communicatiedienst houdt een lijst bij van de vragen die zij binnenkrijgt via haar communicatiedienst en of er een gevolg aan gegeven wordt. Ongeacht of deze opvolging een positief of negatief antwoord inhoudt van de vraag
- In 2020 zal het DMCO Communicatiedienst veranderen van systeem waarin de vragen worden bijgehouden. Daarom zal dit jaar dienen als basisjaar waarmee de volgende jaren vergeleken kan worden.

3. Omgevingsanalyse griffie

3.1 Situatieschets

De griffie maakt onderdeel uit van de juridische, administratieve en financiële dienst (JAF) van DMCO. Het is een faciliterend team dat instaat voor het agenderings- en verslaggevingsproces van de provincieraad en de deputatie, alsook van de overeenstemmende organen van de APB's zonder derden. De directiecomité's en raden, van bestuur van deze APB's hebben immers dezelfde samenstelling als de deputatie en de provincieraad.

Elk jaar zijn er een 5500-tal dossiers voor deputatie en directiecomité's en 600 voor de provincieraad en raden van bestuur. De griffie volgt daarnaast de flow op van het beantwoorden van de schriftelijke vragen van de provincieraadsleden. Dit zijn er gemiddeld 40 per jaar.

De dienstverlening van de griffie is in grote lijnen terug te brengen tot enerzijds de samenstelling van de agenda's van deputatie/directiecomité's en provincieraad/raden van bestuur en de verslaggeving van beide organen. Anderzijds voeren haar leden (4 personeelsleden, of 3,6 VTE) elke week taken uit als tussenschakel tussen de 10 departementen en de deputatie/directiecomité's en elke maand (behalve in juli en augustus) tussen de 10 departementen en de provincieraad/raden van bestuur. De agendering en verslaggeving van APB's met derden zit niet bij de griffie omdat deze los staat van de deputatie- en provincieraadsflow. Doch de griffie zorgt wel voor de publicatie van de agenda's van de raden van bestuur van alle APB's, conform het provinciedecreet.

De griffie zit in feite te paard tussen twee departementen: DAB en DMCO. In die zin heeft de griffier deze rol ook opgenomen in zijn omgevingsanalyse. Anderzijds maakt de griffie als team onderdeel uit van DMCO (JAF: de juridische, financiële en administratieve dienst) wat zich onder andere vertaalt in het feit dat de teamverantwoordelijke halftijds griffietaken vervult en halftijds HR-taken. Deze dubbele situatie is niet zo vreemd omdat er in deze materie heel wat raakpunten zijn tussen algemeen beleid en HR: JAF faciliteert de griffier in zijn besluitvorming als aanstellende overheid en bevoegdheden van dagelijks bestuur, de griffier is hoofd van het personeel en heeft in die hoedanigheid een rechtstreekse lijn met het diensthoofd JAF, het departementshoofd MCO is waarnemend griffier en de notuleringsstaken zijn gelijkaardig.

Men zou kunnen zeggen dat de griffie een typisch departementoverschrijdend, beleidsondersteunend team is, net zoals de communicatiedienst en DPRO/DTO, dat daarom ook in de omgevingsanalyse van DMCO thuishoort.

Een omgevingsanalyse beoogt de context te schetsen waarbinnen we werken. Hierbij raadplegen we een aantal bronnen, en bevragen we, al dan niet actief bij deze gelegenheid, een aantal stakeholders.

Navolgende analyse bevat, gelet op voorgaande, elementen die ook terug te vinden zijn in de omgevingsanalyse van DAB.

3.2 Bronnen en stakeholders

De griffie hanteerde onder meer volgende bronnen bij de opmaak van deze omgevingsanalyse:

- De omgevingsanalyse van DAB
- De kengetallen van de griffie

De griffie ziet onder meer en in hoofdzaak volgende stakeholders ten aanzien van haar werking

- Het beleid
- De mandatarissen
- De griffier
- Het leidinggevend kader
- De medewerkers

3.3 Inhoudelijke analyse

Onder dit punt verkennen we het werkveld. We groeperen de bedenkingen die we hierbij hebben en de trends die we herkennen onder een aantal hoofdlijnen.

3.3.1 *Digitalisering*

Een belangrijke evolutie die kenmerkend is geweest voor de afgelopen coalitieperiode is de digitalisering van de werking van de provincieraad en de deputatie.

De agenda's en de documenten van de provincieraadscommissies en de provincieraden, zijn online beschikbaar. De beslissingsflow van de provincieraad is volledig digitaal via publicaties op de website, op ABM (Sindala) en elektronisch ondertekende besluiten.

De agenda's en de documenten van de deputatie worden in een elektronisch agenderings- en verslaggevingssysteem gezet (Sindala). Het overgrote deel van de dossiers zit niet meer in een papieren beslissingsflow.

Deze evolutie vergemakkelijkt het democratisch controlerecht van de provincieraadsleden, maakt de besluitvorming aan de burgers transparanter en leidt tot een snellere en efficiëntere politieke beslissingsflow.

De ambitie is om in de komende legislatuur alle resterende papieren beslissingsflows van de griffie te digitaliseren.

3.3.2 *Verslaggeving en communicatie*

De griffie maakt de agenda's en verslagen van de provincieraad en deputatie.

De agenda, beslissingen en woordelijk verslag van de provincieraad worden extern ontsloten door de publicatie op onze website.

In het nieuwe provinciehuis is er opnameapparatuur aanwezig in de provincieraadzaal. Dit geeft, in combinatie met de digitale stukken, de mogelijkheid om te onderzoeken of de verslagen kunnen vervangen worden door een beeldverslag. Hierbij kunnen we bekijken of het beeldverslag kan ontsloten worden voor de burgers via de website of andere digitale dragers. Op deze manier kunnen de geïnteresseerden de bespreking en debatten online volgen.

Samenhangend daarmee kan onderzocht worden of er nog een samenvatting van de debatten van de provincieraad moet gemaakt worden in het "beknopt verslag". Als de vergaderingen van de provincieraad digitaal kunnen ontsloten worden voor de burgers door beelden en door een volledig schriftelijk verslag op basis van de technologie van het videoverslag, betekent dit een efficiëntere communicatie en een besparing in tijd en personele inzet.

3.3.3 *Afslanking provincies*

Tijdens de provinciale coalitieperiode 2012-2018 heeft het Vlaams parlement een aantal decreten goedgekeurd die een impact hebben op de werking van de provincieraad en de deputatie.

Inhoudelijk zijn de provincies niet meer bevoegd voor de persoonsgebonden materies en moeten zij uittreden uit de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. Qua samenstelling vermindert het aantal provincieleden van 72 naar 36. Het aantal gedeputeerden daalt van 6 naar 4.

Naar inschatting zal het aantal te behandelen agendapunten van de provincieraad door deze beslissingen met 25 % verminderen. Ook het aantal provincieraadscommissies zal dalen. Bovendien zal daardoor ook het aantal gemeenten van de provincie dat via een provincieraadslid vertegenwoordigd is dalen.

Welke impact dit op de werking (oa. aantal tussenkomsten, aantal schriftelijke en mondelinge vragen, interpellaties, enz...) en inhoudelijke besprekingen in de provincieraad zal hebben, is momenteel nog onduidelijk. Mogelijk wordt de werking van het Vast Bureau dat de coördinatie van de werkzaamheden van de

provincieraad doet, aangepast. Ook het huishoudelijk reglement van de provincieraad zal grondig moeten worden herbekeken.

Doordat het aantal gedeputeerden van 6 naar 4 daalt en een aantal provinciale bevoegdheden worden weggenomen, zullen, naar schatting door dit laatste ongeveer 8,5 % minder deputatiestukken te behandelen zijn.

Gezien de vermindering van het aantal gedeputeerden zullen zij meer inhoudelijk moeten rapporteren. Wat het effect van bovenstaande beslissingen op de dynamiek van het besluitvormingsproces in de deputatie zal zijn, is momenteel nog onzeker.

Indien zou blijken dat al deze veranderingen een weerslag hebben op het werkvolume van de griffie, zal dit opgevangen worden binnen het groter geheel van JAF. Overigens kan dit perfect kaderen in de oefening die in de planningsperiode 2020-2025 zal gebeuren om de notuleringsstaken binnen het departement MCO (personeelsflow en griffieflow) verder op elkaar af te stemmen en zo performanter te maken.

3.4 SWOT

Agenderings- en beslissingsflow provincieraad

Sterkte	Zwakte
<ul style="list-style-type: none"> - Gestroomlijnde digitale processen. - Tijdige informatie voor provincie-raadsleden die plekonafhankelijk te consulteren is. 	Werk intensieve verslaggeving van de provincieraad.
Opportunities	Bedreiging
<ul style="list-style-type: none"> - Mogelijkheid tot het tonen van een beeldverslag van de provincieraad. - Mogelijkheid om de samenvatting van de debatten in het beknopt verslag te vervangen door een extern gemaakt schriftelijk verslag 	Onzekere werking nieuwe provincieraad door weggenomen bevoegdheden en vermindering van het aantal provincieraadsleden.

Agenderings- en beslissingsflow deputatie

Sterkte	Zwakte
Tijdige informatie voor de gedeputeerden die (werk) plek onafhankelijk te consulteren is.	Door de vermindering van het aantal gedeputeerden, verhoogt de werkdruk op de gedeputeerden.
Opportunities	Bedreiging
De beslispenen van de deputatie worden op de website getoond.	Onzekere werking nieuwe deputatie door vermindering van het aantal gedeputeerden.

3.5 Griffie in 2D !

Op basis van de voorgaande omgevingsanalyse en de SWOT wil DMCO voor de griffie een aantal voorstellen lanceren voor de volgende legislatuur. We herkennen hierin zeker twee van de drie rode draden, met name digitalisering en duurzaamheid:

Transparantie over de besluitvorming aan de burgers willen we ondersteunen door van elke provincieraadszitting een videoverslag op de provinciale website te zetten. Daaraan gekoppeld worden de stenografische notulen en de samenvatting van de debatten in het beknopt verslag, vervangen door een schriftelijk verslag dat optimaal wordt opgesteld door een externe firma op basis van de technologie aangeleverd door dit videoverslag.



16.10 Publieke toegang tot informatie en beschermen van fundamentele vrijheden, volgens de nationale wetgeving en internationale overeenkomsten garanderen.

- Door de provincieraadszitting op te nemen en te publiceren op de website en door de deputatiebesluiten publiek toegankelijk te maken wilt DMCO de provincie beter kenbaar maken bij de burger en hen een goed inzicht te verschaffen in de werking van de provincie. Daarnaast zal de agenda van de deputatiezitting ook voor het publiek toegankelijk gemaakt worden op de website van de provincie.
 - **Indicator 6.1.:** De hoeveelheid keren dat de site met de provincieraadsvergaderingen is bezocht door mensen.
 - Deze informatie wordt bijgehouden door de dienst JAF van DMCO