

Personneelsplan Fedict

*Een voorstel tot personeelsplan
voor de Federale Overheidsdienst
Informatie- en Communicatietechnologie*

Kris Boers Veerle Huysentruyt
Peter Vandenbruaene Daisy Vervenne
Valérie Verzele

Inhoud

-	Inleiding	3
I.	Operationeel plan	4
	1. De missie of opdracht van Fedict	4
	2. Rol van Fedict in het kader van het actieplan E-government	5
	3. Rol van Fedict ten aanzien van de federale overheidsdiensten	7
	4. Overzicht van de belangrijkste projecten tot ontwikkeling van de technologische bouwstenen voor het volgende jaar	7
II.	Methodologie personeelsplan	11
	1. Wat is een personeelsplan ?	11
	2. Waarom de personeelsformaties afschaffen t.v.v. personeelsplannen	14
	3. Personeelsplan als deel van een breder kader	15
	4. Algemene methodologie	16
	5. Opstellen van een personeelsbehoefteplan	18
	6. Van personeelsbehoefteplan naar personeelsactieplan	20
III.	Structuur van de organisatie	22
IV.	Huidige situatie	23
V.	Personeelsbehoefteplan	24
	1. Voorzitter van het directiecomité of ICT-manager	24
	2. Cel beleidsvoorbereiding	26
	3. Dienst "Budget en Beheer"	30
	4. Dienst "Personeel en Organisatie"	32
	5. Dienst "Informatie en communicatietechnologie"	34
	6. Dienst "Secretariaat en Logistiek"	35
	7. Dienst "Informatiebeheer"	41
	8. Dienst "Systeemarchitectuur & -standaarden en risk en security management"	44
	9. Dienst "Programma-, project-, klanten- en partnerbeheer"	49
	10. Dienst "Dienstenbeheer"	53
VI.	Migratieplan	56
VII.	Budget	58
-	Bijlagen	59

Inleiding

Het document dat hierna volgt, is een voorstel tot personeelsplan voor de Federale Overheidsdienst Informatie- en Communicatietechnologie (Fedict).

Bij het opstellen van dit personeelsplan werd rekening gehouden met de specifieke situatie waarin Fedict zich als kleine, nieuw op te starten FOD bevindt. Methodologisch is getracht om een aantal algemeen geldende principes voor het opstellen van personeelsplanning in overeenstemming te brengen met de specifieke situatie en het eigen karakter van Fedict.

Dit voorstel tot personeelsplan wordt uitgewerkt tegen de achtergrond van het operationeel plan voor de FOD Fedict, dat in een eerste hoofdstuk wordt toegelicht. Concrete informatie in verband met de methodologie van personeelsplanning en de manier waarop die bij het uitwerken van het personeelsplan voor Fedict werd toegepast of aangepast, wordt in hoofdstuk II gegeven.

Na een korte toelichting over de vooropgestelde structuur van de organisatie (hoofdstuk III) en de huidige situatie (hoofdstuk IV), wordt de gewenste en toekomstige situatie ontleed in het personeelsbehoeftenplan (hoofdstuk V). Binnen dit personeelsbehoeftenplan wordt voor elk van de geïdentificeerde diensten binnen de FOD aangegeven wat de activiteiten en taken zijn die moeten worden uitgevoerd, wat de kwantitatieve personeelsbehoeften zijn die nodig zijn voor het uitvoeren van die taken, en welke competentievereisten daarbij gesteld worden.

Het Fedict-personeelsplan wordt ten slotte afgesloten met een beknopt voorstel tot migratieplan (hoofdstuk VI) en een korte reflectie omtrent de budgettaire impact van dit personeelsplan (hoofdstuk VII).

Kris Boers
Veerle Huysentruyt
Peter Vandenbrouaene
Daisy Vervenne
Valérie Verzele

I. OPERATIONEEL PLAN

1. De missie of opdracht van Fedict

De missie of opdracht van de Federale Overheidsdienst is vastgesteld in het koninklijk besluit van 11 mei 2001 houdende oprichting van de Federale Overheidsdienst Informatie- en Communicatietechnologie (Fedict)(B.S. 15 mei 2001). Krachtens dit besluit is Fedict binnen de filosofie van de virtuele matrix belast met:

1. het uitwerken van een gemeenschappelijke strategie inzake E-government, en het opvolgen van de naleving ervan;
2. het bevorderen en bewaken van de homogeniteit en consistentie van het beleid met deze gemeenschappelijke strategie;
3. het begeleiden van de federale overheidsdiensten bij de implementatie van deze gemeenschappelijke strategie;
4. het uitwerken van de nodige normen, standaarden en basisarchitectuur voor een efficiënte inzet van informatie- en communicatietechnologie ter ondersteuning van deze strategie, en het opvolgen van de naleving ervan;
5. het uitwerken van projecten en diensten die potentieel federale overheidsdiensten overkoepelend zijn en deze gemeenschappelijke strategie ondersteunen;
6. het beheren van de samenwerking met andere overheden inzake E-government en informatie- en communicatietechnologie;

Het uitvoeren van deze opdrachten binnen de filosofie van de virtuele matrix houdt in dat elke Federale Overheidsdienst de primaire verantwoordelijkheid heeft voor zijn eigen E-governmentdiensten en ICT. Op het niveau van de virtuele matrix wordt het algemene kader uitgetekend waarbij het dan de verantwoordelijkheid is van de DICT om dit op een zinvolle manier binnen zijn verticale Fod's in te vullen rekening houdend met de afgesproken kwaliteitsstandaarden. De kwaliteit en de effectiviteit van de dienstverlening en het ervoor noodzakelijke informatiebeheer is de verantwoordelijkheid van elk lijnmanagement. Fedict voert haar opdrachten uit in overleg met de Federale Overheidsdiensten en heeft ten aanzien van deze diensten een sturende, stimulerende, coördinerende en faciliterende functie. Het overleg geschiedt in de eerste plaats in de permanente ICT-stuurgroep die bestaat uit de departementale ICT verantwoordelijken van de verschillende Fod's en de ICT-manager als hoofd van de horizontale federale overheidsdienst Fedict.

2. Rol van Fedict in het kader van het actieplan E-government

E-government houdt een grondige herdenking in van de relaties tussen de overheid, de burgers en de ondernemingen door gebruik te maken van de mogelijkheden die geboden worden door moderne technologieën, internet en nieuwe media. Deze nieuwe technologische mogelijkheden zijn echter slechts een middel. Het doel is een snelle en efficiënte dienstverlening te verzekeren aan de burgers en de ondernemingen, die hen op een geïntegreerde wijze wordt aangeboden volgens hun leefwereld, en met een absoluut minimum aan administratieve formaliteiten.

E-government kan niet beperkt worden tot de elektronische dienstverlening door de overheid via het internet of andere media (d.i. het “front office”). Weliswaar dient ook hier aandacht aan besteed te worden om tot verbetering te komen. De huidige informatie die reeds via deze weg wordt aangeboden gebeurt vaak volgens de interne logica, en niet volgens die van de burgers en de ondernemingen. Ook is er weinig of geen integratie zodat men via een wirwar van websites de relevante informatie dient te vinden zonder waarborgen op het gebied van volledigheid en juistheid. Ook worden er nauwelijks elektronische transacties met een elektronische tweerichtingscommunicatie aangeboden. Men dient te komen tot een geïntegreerd aanbod van elektronische diensten, gaande van informatieverstrekking tot transacties, via gebruiksvriendelijke portaalsites, waardoor de diensten voor de gebruikers zoveel mogelijk en op een zo natuurlijk mogelijke wijze toegankelijk zijn (via trefwoorden uit hun leefwereld en niet de ambtelijke wereld, via elektronische zoekmachines).

Buiten het front office, dat misschien wel het meest zichtbare is voor de burgers en de ondernemingen, is het noodzakelijk om dit gepaard te laten gaan met een grondige herdenking van de relaties binnen de overheidsdiensten en tussen de overheidsdiensten onderling (d.i. het “back office”). Een goed georganiseerde elektronische gegevensuitwisseling binnen en tussen de overheidsdiensten is de waarborg voor burgers en ondernemingen dat ze gewoon veel minder contacten moeten hebben met de overheid. Informatie moet dan immers nog maar éénmalig worden aangeboden en er kunnen in veel gevallen diensten worden aangeboden zonder dat ze moeten worden aangevraagd. Ook dient men niet langer bij bepaalde overheden attesten aan te vragen om ze elders te overhandigen aan andere overheidsdiensten.

Om het doel van optimalisering van de dienstverlening te bereiken dient bijgevolg het front en het back office op een parallelle wijze ontwikkeld te worden en op elkaar afgestemd te worden. Het meest ingrijpende in de werking van de overheidsdiensten (en bijgevolg het moeilijkste luik) is daarbij het back office.

Fedict heeft als opdracht deze robuuste technologische bouwstenen te concipiëren en te ontwikkelen. Uiteraard dient er ook een fundamentele wijziging tot stand gebracht te worden van de werkwijze en de mentaliteit van de overheidsdiensten, waarin de burger en de ondernemingen centraal worden geplaatst. Daartoe zullen nog tal van aanpassingen moeten gebeuren aan regelgevende teksten.

Het uitdenken van en het begeleiden van de verschillende federale overheidsdiensten bij de uitvoering van een strategie om de Belgische federale

overheid tot een koploper te maken inzake E-government is de ambitieuze opdracht voor Fedict.

Fedict dient daartoe eveneens nauw samen te werken met haar tegenhangers op andere niveaus van de overheid (Europa, gemeenschappen, gewesten, provincies, gemeenten,...)

Burgers en ondernemingen ervaren de overheid over de verschillende niveaus heen (gemeenten, provincies, gemeenschappen, gewesten, federale overheid en Europa) immers als één geheel. De nieuwe technologieën bieden de mogelijkheid om, mits goed uitgewerkte samenwerkingsverbanden, in de dienstverlening één virtuele overheid te realiseren zonder aan de opsplitsing van bevoegdheden te raken. Er is reeds een akkoord gesloten met alle gewesten en gemeenschappen om deze samenwerking te waarborgen. Zo zullen de burgers voor het gebruik van alle diensten (van welke niveau ook) zich kunnen bedienen van dezelfde hulpmiddelen (terminal, basissoftware, unieke identificatiesleutel, elektronische identiteitskaart met elektronische handtekening,...).

Ook alle elektronische gegevensuitwisselingen tussen de federale overheidsdiensten worden aangeboden aan de andere overheidsniveaus. Daartoe dient het federale netwerk gekoppeld te worden aan de netwerken op het niveau van de andere overheden. De portaalsites van de federale overheid zullen doorverwijzen naar informatie en transacties op andere niveaus en vice versa.

Er zijn reeds tal van E-governmentsdiensten voor ondernemingen en burgers uitgebouwd die een reële verbetering van de dienstverlening inhielden.

Tijdens het volgende jaar dient Fedict de technologische bouwstenen te ontwikkelen, worden de E-governmentdiensten voor ondernemingen uitgebreid en wordt ook buiten de sociale zekerheid gestart met E-governmentdiensten voor burgers.

Op 1 januari 2003 start het E-government-plus-programma waarin het elektronisch aanbod van alle diensten van de overheid aan de burgers en de ondernemingen geleidelijk aan wordt veralgemeend.

Voor de uitwerking van de technologische bouwstenen zal maximaal een beroep worden gedaan op outsourcing op basis van overheidsopdrachtenprocedures met zeer strakke termijnen. Omwille van de grote onderlinge afhankelijkheid van de technologische bouwstenen is een vlotte afhandeling van elke overheidsopdrachtenprocedure en een respect van de voorziene termijnen door elke onderaannemer cruciaal voor het globale project.

Een van de kritische succesfactoren voor Fedict is het vinden van het nodige gekwalificeerd personeel. Gelet op de grote krapte aan het nodige ICT-personeel binnen de overheid en de moeilijkheid om deze aan te trekken zal dit wellicht een belangrijk aandachtspunt worden.

3. Rol van Fedict ten aanzien van de federale overheidsdiensten

Fedict moet ten aanzien van de federale overheidsdiensten een aantal diensten aanbieden die de Kruispuntbank van de sociale zekerheid vandaag reeds aanbiedt aan de instellingen van sociale zekerheid.

Deze diensten situeren zich o.a. op het vlak van het beheer van het netwerk tussen de federale overheidsdiensten en de bijhorende basisdiensten en het beheer van de LAN (Local Area Network) van Fedict.

Daarenboven zal Fedict hard- en softwarecomponenten moeten *hosten* en exploiteren die cruciaal zijn voor het E-government (zoals de messaging engine, de portaalservers en de hardware voor de federal PKI-omgeving) met een 24/24 uren en 7/7 dagen beschikbaarheid.

4. Overzicht van de belangrijkste projecten tot ontwikkeling van de technologische bouwstenen voor het volgende jaar

4.1. Een beveiligd hogesnelheidsnetwerk en bijbehorende diensten voor de elektronische gegevensuitwisseling tussen de federale overheidsdiensten

De bedoeling van dit project kadert in de principes van E-government. Men wil vermijden dat burgers en ondernemingen bepaalde informatie moeten verschaffen waarover een andere overheidsdienst reeds beschikt en dat bepaalde informatie meermaals moet medegedeeld worden aan verschillende overheidsdiensten. Hiertoe dienen de informatiesystemen van de verschillende overheidsdiensten met elkaar verbonden te worden via een netwerk voor elektronisch gegevensverkeer. Uiteraard is een efficiënte beveiliging en controle van dit netwerk van groot belang. Gebruikers, zowel binnen als buiten de overheid, moeten vertrouwen kunnen hebben in de beschikbaarheid en de correcte werking van deze elektronische dienstverlening.

Een vergelijkbaar systeem bestaat reeds voor wat betreft de sociale zekerheid via het netwerk dat beheerd wordt door de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid (KSZ). De knowhow van de Kruispuntbank zal dan ook gebruikt worden door Fedict.

Het huidige federale netwerk, FEDENET, dat de overheidsdiensten nu reeds met elkaar verbindt schiet echter te kort op het gebied van snelheid, beveiliging en functionaliteit en is bijgevolg onvoldoende om op een optimale wijze E-government uit te bouwen. Daarom wordt er door Fedict gezorgd voor de geleidelijke modernisering van de infrastructuur door de uitbouw van een performante "Metropolitan Area Network" ("MAN").

Op technisch vlak zal het elektronisch gegevensverkeer worden georganiseerd door een "messaging engine". Er zal gewerkt worden in verschillende fasen. Eerst zal deze messaging engine het elektronisch gegevensverkeer regelen tussen de verschillende federale overheidsdiensten en de instellingen van sociale zekerheid via een aansluiting met de KSZ. In een tweede fase zal deze messaging engine ook instaan voor elektronisch gegevensverkeer tussen de informatiesystemen van de federale overheidsdiensten en websites of portalen. In een laatste fase zal deze messaging ook aangesloten worden op gelijkaardige systemen van andere overheidsniveaus (gewesten, gemeenschappen, provincies, gemeenten,...).

Voor iedere soort gegevens zal moeten bepaald worden wie deze gegevens dient op te slaan in authentieke vorm en deze up-to-date houdt. De andere overheidsdiensten kunnen dan de gegevens die zij nodig hebben terugvinden en

eventueel tijdelijk opslaan gedurende de tijd nodig voor de uitvoering van hun opdracht. Indien er foutieve of verouderde gegevens zouden worden aangetroffen dient dit gemeld te worden aan de overheidsdienst die dan als authentieke bron fungeert voor deze informatie. Ook als een overheidsdienst bepaalde gegevens niet kan terugvinden bij de authentieke bron dient hij, nadat hij deze informatie bij de betrokkene bekomen heeft, deze authentieke bron hiervan in te lichten.

4.2. Een omgeving voor de ontwikkeling en het beheer van portaalsites

Dit project is een absolute noodzaak om enerzijds de elektronische relatie met burgers en ondernemingen klantvriendelijk en efficiënt te realiseren en anderzijds om de elektronische relatie tussen de verschillende federale overheidsdiensten te ondersteunen.

De portaalsites zullen worden opgebouwd volgens de logica van de gebruikers (en niet van de overheidsdiensten), zodat er geen kennis vereist is van de bevoegdheidsverdelingen van de onderscheiden overheidsdiensten en overheidsniveaus en er een geïntegreerde elektronische dienstverlening bekomen wordt. In een eerste fase zouden de burgers en ondernemingen alleen informatie kunnen bekomen via de portaalsites. Geleidelijk aan zullen de burgers en de ondernemingen echter ook interactief in contact kunnen treden met de overheidsdiensten en transacties kunnen verrichten, zoals indiening van bepaalde aangiften (vb.: sociale zekerheid, belastingen,...), aanvragen (vb.: autonummerplaat, subsidies,...)

Hiertoe is een performante, bedrijfszekere hard- en software-omgeving vereist, zowel voor het hosten en beheren van de websites en de portaalsites als voor de integratie met de achterliggende informatiesystemen en work flow van de verschillende federale overheidsdiensten.

Daarnaast omvat ze instrumenten voor een kwaliteitsvol dynamisch beheer van de inhoud van de portaalsites door de verschillende overheidsdiensten.

4.3. Een unieke identificatiesleutel voor burgers en ondernemingen

Voor de natuurlijke personen zal het gebruik van het rijksregisternummer (of identificatienummer van de sociale zekerheid voor de personen die niet beschikken over dit nummer) als uniek identificatienummer worden doorgevoerd in alle informatiesystemen van de overheid. Een efficiënte elektronische gegevensuitwisseling tussen overheidsdiensten en dus de éénmalige inzameling van informatie bij burgers/ondernemingen wordt hierdoor mogelijk gemaakt. Een onafhankelijk toezichtcomité zal worden opgericht dat concreet bepaalt welke gegevens in welke omstandigheden voor welke overheidsdienst(en) toegankelijk zijn en tevens waakt over de naleving van basisbeginselen inzake de bescherming van de persoonlijke levenssfeer (o.a. het finaliteits- en proportionaliteitsbeginsel). Intussen worden afspraken gemaakt tussen de overheidsdiensten inzake de timing voor de opname van dat unieke identificatienummer in alle informatiesystemen.

4.4. Een unieke identificatiesleutel voor ondernemingen en organisaties en de Kruispuntbank Ondernemingen

Ook voor ondernemingen en organisaties zal er een uniek identificatienummer worden gecreëerd op basis van het bestaande BTW-nummer (uitgebreid tot niet-BTW-plichtige ondernemingen en organisaties) dat zal dienen voor alle informatiesystemen van de overheid. Hierdoor wordt de basis gelegd voor een efficiënte elektronische gegevensuitwisseling tussen overheidsdiensten en de éénmalige inzameling van informatie bij ondernemingen.

De Kruispuntbank Ondernemingen zal dit uniek identificatienummer toekennen en beheren.

Via dit uniek identificatienummer zullen alle basisidentificatiegegevens van ondernemingen en organisaties en hun wijzigingen worden bijgehouden, verwijzingen naar informatiesystemen van overheidsdiensten waar andere gegevens over de ondernemingen worden bewaard en zal de functie van het centrale handelsregister worden overgenomen. Hierdoor moeten ondernemingen bij het opstarten van de onderneming of bij het wijzigen van de basisidentificatiegegevens, deze gegevens in de toekomst nog maar éénmaal meedelen, waarna de informatie automatisch wordt verspreid naar alle overheidsdiensten die deze informatie nodig hebben. Bovendien zullen alle overheidsdiensten toegang hebben tot andere gegevens m.b.t. ondernemingen waarover andere overheidsdiensten reeds beschikken.

4.5. Een federale Public Key Infrastructure-omgeving

Een PKI is de basis voor een beveiligingssysteem van elektronische gegevensuitwisseling. Dit gebeurt door authenticering, encryptie en elektronische handtekening. Dit systeem wordt ingezet om asymmetrische sleutelparen en bijhorende certificaten aan te maken, te beheren en te valideren voor componenten van informatiesystemen of voor gebruikers van elektronische communicatiediensten.

Dit instrument is een belangrijke schakel in de ontwikkeling van E-government. Op die wijze wordt het immers mogelijk om elektronische gegevens op een veilige wijze uit te wisselen tussen de federale overheidsdiensten onderling, tussen deze diensten en de burgers/ondernemingen en ook tussen burgers en ondernemingen.

Het omvat zowel rechtstreeks gegevensverkeer tussen informatiesystemen als gegevensverkeer tussen personen (zoals bv. e-mail) en de toegang door personen tot portalen en informatiesystemen van de federale overheidsdiensten. Daarenboven zal de federale PKI-omgeving ook gebruikt worden om interne en externe gebruikers van elektronische overheidsdiensten te kunnen authenticeren (=eenduidig elektronisch herkennen). Ten slotte zal deze omgeving ook kunnen worden gebruikt om elektronische identiteiten en handtekeningen te kunnen toekennen aan federale ambtenaren, met inbegrip van de aanduiding van hun hoedanigheid, en de geldigheid van elektronische handtekeningen van burgers, ondernemingen en ambtenaren te valideren.

Deze PKI-omgeving maakt het bovendien mogelijk om elektronische identiteitskaarten aan te maken en uit te reiken. De vereiste beveiligingsmaatregelen worden immers door deze PKI-omgeving ondersteund.

4.6. De elektronische identiteitskaart

Na een evaluatie van een aantal pilotgemeenten zal de elektronische identiteitskaart voor elke Belg worden ingevoerd. Op deze kaart zal een foto, het rijksregisternummer en een aantal basisidentificatiegegevens (zowel in visuele als in elektronische vorm) staan. Daarnaast zal ze ook de nodige elektronische sleutels bevatten waarmee de burger zich op afstand zal kunnen authenticeren en een juridische geldige elektronische handtekening kan generen. Hierdoor kan de burger vooreerst in al zijn contacten met de overheid het rijksregisternummer gebruiken, aan de hand waarvan de betrokken overheidsdienst dan de reeds bij andere overheidsdiensten beschikbare gegevens kan opvragen via het netwerk, en de burger niet meer moet vragen om deze gegevens nog eens over te maken. Bovendien beschikt de burger hiermee over een middel om zich t.a.v. de elektronische diensten die via het front office worden aangeboden op afstand te authenticeren en een juridisch geldige elektronische handtekening te plaatsen. Overigens kan deze elektronische authenticering en elektronische handtekening ook worden gebruikt in het kader van E-commerce, E-banking, E-business,...

II. METHODOLOGIE PERSONEELSPLAN

1. Wat is een personeelsplan?

Er zijn heel wat verschillende definities, omschrijvingen en praktische invullingen van het begrip "personeelsplan".

Een veel geciteerde definitie is diegene die ook door de Vlaamse Gemeenschap gehanteerd wordt¹:

"een personeelsplan is een overzicht (1) van het aantal (2) en het soort mensen, met hun kwalificaties (3), nodig om in een bepaalde entiteit (4) via welomschreven processen (5) en met behulp van informatietechnische hulpmiddelen een vooropgesteld doel te bereiken. (6)"

We halen daaruit de volgende elementen:

(1) *"een overzicht"*: een personeelsplan wordt verondersteld *overzichtelijk* een aantal gegevens te presenteren. Vaak wordt in een personeelsplan heel wat informatie gepresenteerd in tabellen, grafieken en diagrammen. Wij hebben bij de verschillende personeelsplannen die wij onder ogen gekregen hebben, geen echte éénduidige grafieken of tabellen aangetroffen. Wel integendeel, niet alleen naar de vorm, maar eveneens naar de inhoud zijn er sterke verschillen aangaande de verschillende documenten die allen de titel "personeelsplan" dragen.

(2) *"het aantal"*: een basiskenmerk van een personeelsplan lijkt wel dat er zwart op wit wordt aangegeven hoeveel mensen er uiteindelijk nodig zijn om het vooropgestelde doel te bereiken. Precieze en gedetailleerde aantallen worden daarbij uitgedrukt in Voltijdse Equivalenten (VTE's). In grote lijnen betekent het begrip "VTE" dat als er voor een bepaalde opdracht, activiteit,... één VTE nodig is, dit overeenstemt met één voltijdse betrekking op jaarbasis.

VTE's worden doorgaans berekend op basis van het totale aantal uren dat nodig is voor een activiteit, rol,... maar *hoeveel* uren op jaarbasis nu precies overeenstemmen met één VTE is niet zo éénduidig. Bij de berekeningen wordt vanzelfsprekend rekening gehouden met het aantal uren verlof, feestdagen, enz., maar verschillen duiken op afhankelijk van het al dan niet meerekenen van de uren voor, bv., vormingsverlof, de niet-productieve tijd (kleine pauzes, ziektes, dienstvrijstellingen,...).

Zo is voor het bureau ABC één VTE gelijk aan 1320 uren op jaarbasis, terwijl er bij de personeelsplanning voor de lokale besturen wordt gerekend met 1608 uren per jaar voor één VTE.²

¹ zie Annie Hondeghem, *Personeelsmanagement bij de Overheid. Module 2: Personeelsplanning*. K.U.Leuven, p. 38.

² zie Wilfried Beerten, *Personeelsplanning bij de Overheid. Een verkenning op basis van literatuur, rapporten en praktijkvoorbeelden*. Eindpaper K.U.Leuven, 2000. p.42.

(3) *"het soort mensen, met hun kwalificaties"*: in een personeelsplan staan niet alleen gegevens i.v.m. het aantal voltijdse equivalenten (hoeveel medewerkers er nodig zijn), maar eveneens welke medewerkers nodig zijn, met welke kwalificaties. Dit kan vrij algemeen worden aangeduid door te verwijzen naar functies, niveaus, studieachtergrond, expertise, ervaring,...

Interessant wordt het wanneer er in termen van competenties kan worden gedacht. Binnen het kader van het personeelsplan is er dan ruimte voor competentieprofielen als identificatie van "het soort mensen, met hun kwalificaties".

(4) *"in een bepaalde entiteit"*: een personeelsplan kan in principe worden opgesteld voor een organisatie of een deel ervan, en in die zin betrekking hebben op een entiteit of organisatie van enkele tientallen medewerkers (Fedict: ongeveer 35) of enkele tienduizenden (Personeelsplan FOD Financiën). Vanzelfsprekend heeft de omvang van de entiteit een impact op de graad van gedetailleerdheid.

(5) *"via welomschreven processen"*: een personeelsplan gaat in principe altijd uit van de processen die nodig zijn om een vooropgesteld doel te bereiken. Processen worden op hun beurt ontleed in activiteiten, die elk afzonderlijk kunnen worden gewogen en gemeten, en gerelateerd worden aan VTE's met daaraan gekoppelde competentieprofielen en -vereisten.

Een extra moeilijkheid duikt wel op bij die organisaties die niet in de eerste plaats met relatief gemakkelijk expliciteerbare en eerder langetermijn-gerichte processen werken, maar daarentegen vooral met projecten. Omwille van het steeds wisselende karakter van een aantal projecten, kunnen op relatief korte tijdsverlopen belangrijke verschuivingen ontstaan qua aantallen VTE's en hun vereiste competenties of kwalificaties, iets wat enerzijds het opstellen zelf van een personeelsplan moeilijker maakt, en er anderzijds toe bijdraagt dat het opgestelde personeelsplan op relatief korte tijd ingrijpend kan moeten worden bijgestuurd.

(6) *"een vooropgesteld doel te bereiken"*: een personeelsplan is altijd gericht op het doel dat uiteindelijk moet worden verwezenlijkt. Vandaar moet het personeelsplan nauw aansluiten bij wat vastgelegd is als strategische doelstelling van de organisatie of entiteit. Het personeelsplan is dan, naast de financiële middelen bijvoorbeeld, één van de *tools* om dit uiteindelijke organisatiedoel te realiseren.

Ook dit betekent weer dat het personeelsplan op regelmatige tijdstippen moet worden geëvalueerd en bijgestuurd, want ook de uiteindelijke strategische doelstellingen van de organisatie zelf kunnen worden geheroriënteerd.

Op federaal niveau werd het begrip "personeelsplanning" voor het eerst *centraal en overkoepelend*³ gelanceerd in de Copernicusnota van 16/2/2000. Personeelsplanning werd daarbij naar voren geschoven als instrument om de kloof tussen de aanwezige en de noodzakelijke competenties te bepalen en te overbruggen. Personeelsplanning is daarbij een vertaling van de jaarobjectieven van de organisatie naar HR-processen en activiteiten toe, en geeft daarbij aan hoeveel medewerkers met welke kennis en vaardigheden moeten worden aangetrokken.⁴

³ Er waren al lang voor Copernicus concrete personeelsplannen bij een aantal federale parastatalen zoals de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (RVA) bijvoorbeeld, maar dit ging niet om de ministeries (de huidige FOD's) zelf.

⁴ Zie de Copernicusnota (p 11 en 36)

In een interne nota van de cel beleidsvoorbereiding werd nogmaals geëxpliciteerd wat er onder "personeelsplan" moet worden verstaan:

"het personeelsplan, opgesteld enkel voor het eerstvolgende jaar, beschrijft de totale kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoeften om de operationele doelstellingen, kaderend in de strategische doelstellingen van de FOD / POD, te kunnen realiseren. Dit zowel voor het uitvoeren van de recurrente kernactiviteiten van de organisatie, als voor de strategische en verbeteringsprogramma's die worden opgezet naar aanleiding van wijzigingen in de externe of interne context."

De nota verduidelijkt verder wat er precies verstaan wordt onder "kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoeften". Bij "kwalitatieve" personeelsbehoeften stelt de nota voor niet langer gebruik te maken van de vaak zeer breed gedefinieerde "graden" zoals bij de vroegere personeelsformatie het geval was, maar van "functies", waarbij elke functie een verzameling van taken en verantwoordelijkheden vertegenwoordigt die aan de functiehouders bepaalde competentie-eisen stellen. Bij het "kwantitatieve" vermeldt de nota dat bij de personeelsplanning het *totale aantal* vereiste betrekkingen per functie bepaald wordt, statutairen en contractuelen dus, en dat binnen het kader van het personeelsplan eveneens wordt aangegeven of het om een permanente dan wel een tijdelijke behoefte gaat.

De hierboven vermelde definities proberen te verduidelijken wat kan worden verstaan onder het begrip "personeelsplan".

Een degelijk personeelsplan is één van de essentiële onderdelen van de activiteit "personeelsplanning", volgens de HRM-visie *"het voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rond de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, zodat een doeltreffende en doelmatige allocatie van arbeid tot stand wordt gebracht."*⁵

Andere definities van personeelsplanning⁶:

"Bij personeelsplanning gaat het vooral om het verkrijgen van een zo betrouwbaar mogelijk beeld van de eisen die in de toekomst gesteld zullen worden aan de omvang en de kwaliteit van de personeelsbezetting, en de maatregelen die het mogelijk maken om aan deze eisen te voldoen."

En: *"Personeelsplanning is een proces waarin bepaald wordt welke de toekomstige vraag naar arbeid is, welk personeelspotentieel aanwezig is en welke maatregelen nodig zijn om vraag en aanbod op mekaar af te stemmen."*

Vooraf in het licht van deze laatste definities is een veelgehoorde kritiek dat heel wat zogeheten "personeelsplanning" en "personeelsplannen" eigenlijk niet meer zijn dan een personeelsbehoeftenplanning, zonder een expliciete of impliciete link naar andere HRM-instrumenten (zoals werving en selectie, interne mobiliteit, opleiding, beloning, functioneringsgesprekken, beoordeling, competentie management, e.d.) en zonder een inbedding in het geheel van het strategisch personeelsbeleid.⁷

Naarmate wij verder vorderden in het uitwerken van onze adviesopdracht ("het opstellen van een personeelsplan voor Fedict"), werd het ons duidelijk dat het, gelet

⁵ Definitie van Evers en Verhoeven, geciteerd in Hondeghem, p.4.

⁶ geciteerd in Hondeghem, p.4

⁷ zie bijvoorbeeld Beerten p 10, 41 en 42.

op de uiterst korte tijdsspanne, het gebrek aan echte stakeholders, en het feit dat Fedict een totaal nieuwe organisatie is, voor ons momenteel niet mogelijk was een uitgebreid personeelsplan met links naar heel wat andere HRM-instrumenten op te stellen. Wij zijn er ons dan ook van bewust dat het eindresultaat van onze adviesopdracht eigenlijk maar een eerste stap is op weg naar een volwaardiger en uitgebreider personeelsplan.

2. Waarom de personeelsformaties afschaffen t.v.v. personeelsplannen

Tot op vandaag is de personeelsbehoefte van elk ministerie van de federale overheid vastgelegd in een K.B. tot vaststelling van de personeelsformatie, kortweg “het kader”.

Deze personeelsformatie legt het aantal betrekkingen vast, per graad, die nodig zijn voor het uitvoeren van de opdrachten van het ministerie. Statutaire werving kan enkel voorzover een betrekking voorzien is in de personeelsformatie.

In de praktijk blijkt de personeelsformatie geen realistische weergave te zijn van de werkelijke personeelsbehoefte van een ministerie, en dit om verschillende redenen:

- Elke wijziging van de personeelsformatie vergt een K.B. waaraan een zware administratieve- en begrotingscontrole voorafgaat die gemakkelijk 6 maanden in beslag neemt. Dit geeft de personeelsformatie een sterk statisch karakter dat niet toelaat in te spelen op de toegenomen turbulentie op de externe arbeidsmarkt, de schaarste op bepaalde arbeidsmarktsegmenten, de schaarste van het aanbod door vergrijzing en ontgroening. Uit noodzaak wordt dan vaak een “schijnoplossing” gezocht binnen het bestaande kader door mensen aan te werven in een andere, wel vacante betrekking die niet meer relevant is, via contractuele werving, via VZW's die personeel aanwerven en ten dienste van de overheid stellen via dienstencontracten... Transparantie is hier ver te zoeken. Het verouderd systeem beantwoordt evenmin aan de maatschappelijke vraag naar een adequate en tijdige dienstverlening als legitimatie van het bestaan van een openbaar bestuur.
- Aan het opstellen of wijzigen van een personeelsformatie gaat geen analyse van de functionele behoeften vooraf, maar wordt telkens uitgegaan van het bestaande kader met toevoeging of uitdoving van betrekkingen in geval van reorganisaties. De personeelsbehoefte wordt uitgedrukt in betrekkingen per graad terwijl verschillende betrekkingen in een zelfde graad een zeer verschillende functie-inhoud kunnen hebben. De personeelsformatie schiet daarom tekort als instrument voor personeelsbeheer in een omgeving waar de functiedynamiek steeds groter wordt en de gemiddelde levensduur van functies afneemt. Ze laat evenmin toe de arbeidskosten te bewaken terwijl de investeringen in “human capital” toenemen, zeker bij de overheid waar arbeidsintensieve taken moeilijk door technologie kunnen vervangen worden.
- De personeelsformatie brengt enkel de permanente behoeften (statutaire betrekkingen) in kaart en is om die reden onvolledig. Het kader bevat niet de personeelsbehoefte die aanleiding kunnen geven tot contractuele werving, bijvoorbeeld voor tijdelijke en uitzonderlijke behoeften, vervanging van afwezig

personeel. Het stelt de overheid evenmin in staat gebruik te maken van door de markt voorgestelde oplossingen voor tijdelijke personeelsbehoeften zoals uitzendarbeid.

Deze beperkingen zorgen ervoor dat de notie van personeelsformatie niet beantwoordt aan één van de voornaamste voorwaarden voor een slagvaardige federale overheidsdienst, namelijk een geresponsabiliseerd management dat over flexibele beheersinstrumenten beschikt voor een strategisch en geïntegreerd personeelsbeheer dat ertoe bijdraagt de strategische doelstellingen en kerntaken van de overheid te realiseren op een efficiënte en effectieve wijze.

3. Personeelsplan als deel van een breder kader

Het personeelsplan staat nooit alleen, wel integendeel. Het is één van de belangrijkste componenten van het operationeel plan, dat op zijn beurt gelinkt is aan het strategisch plan en samen daarmee een onderdeel vormt van het beheersplan dat door elk directiecomité van elke FOD of POD jaarlijks wordt opgesteld met een scope van drie jaar.

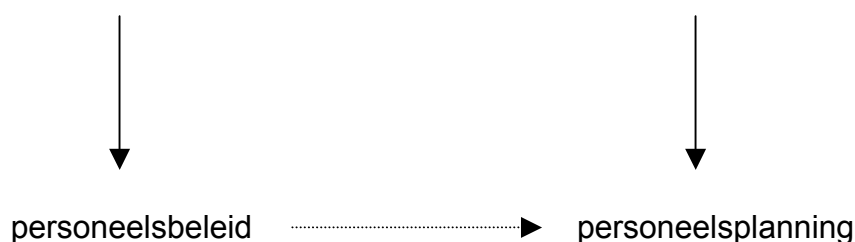
We kunnen dit bredere kader als volgt voorstellen:



De samenhang tussen personeelsbeleid, personeelsplanning en strategisch beleid wordt eveneens geïllustreerd door het volgende schema:⁸

strategisch beleid▶ personeelsbehoefte

⁸ zie Hondeghem p 3



4. Algemene methodologie

Personeelsplanning is geen éénmalig maar is een voortdurend proces dat meestal in een aantal fasen omschreven wordt.

Prof. Hondeghem onderscheidt 4 fasen: de onderzoeksfase, de voorspellingsfase, de planningsfase en de terugkoppelingsfase.

De Vlaamse Gemeenschap onderscheidt voor de opstelling van een personeelsplan (PEP) drie essentiële fasen: de diagnose-, de hertekenings- en de implementatiefase.

Evers & Verhoeven werken onder de noemer *Human Resources Planning* een integrale benadering van personeelsplanning uit op organisatieniveau. Deze auteurs leggen de nadruk op personeelsplanning als onderdeel van strategisch personeelsmanagement, gebaseerd op het strategisch organisatiebeleid. Ook zij onderscheiden een onderzoeks-, voorspellings-, plannings- en terugkoppelingsfase.

Ook Frankrijk, dat in internationale vergelijkingen niet wordt gerekend tot “best practice” op het vlak van NPM, kent een aanzet tot personeelsplanning in het ENA-rapport : “la gestion des ressources humaines, condition de l’efficacité des administrations publiques. La gestion prévisionnelle des effectifs”. Het rapport onderkent 3 etappes in « la gestion prévisionnelle des ressources humaines » : la définition de la strategie de l’organisation et d’analyse de ses besoins en ressources humaines à moyen terme, description de l’état de la ressource disponible et analyse des écarts, la mise en oeuvre des mesures d’ajustement.

Volgens de Copernicusnota beoogt personeelsplanning de kloof tussen aanwezige en noodzakelijke competenties te bepalen en te overbruggen, en geeft op die manier input aan de HR. processen “werving en selectie”.

Grosso modo onderscheiden we bij al deze auteurs dezelfde processen om tot een personeelsplan te komen :

Proces I

Beschrijving van de *as-is* situatie. De bestaande personeelsbeschikbaarheid wordt in kaart gebracht naar kwantiteit, kwaliteit en potentieel. De betrokken functies en processen worden geïdentificeerd. Per proces en per functie wordt de beschikbare menskracht in kaart gebracht rekening houdende met vakantiedagen, feestdagen, gemiddeld absentisme, vormingsverlof en andere arbeidsrechtelijk verworven vrije

dagen. Meestal wordt die uitgedrukt in uren die dan worden omgezet in full-time-equivalenten. Ook opleiding, verloof, promotiemogelijkheden en mobiliteit van het personeel moet erbij betrokken worden. De externe organisatiekenmerken worden omschreven zoals afzetmarkt, concurrentiepositie en imago. Ook de interne organisatiekenmerken zoals organisatiestructuur, en –cultuur kunnen belangrijk zijn in dit omschrijvingsproces.

Proces II

Beschrijving van de *to- be* situatie en het opstellen van een personeelsbehoefteplan.

In deze fase worden de strategische doelstellingen van de organisatie gekoppeld aan de verwachte personeelsbeschikbaarheid. Er wordt een beschrijving gegeven van de nieuwe en /of gewijzigde functies met hun belangrijkste kenmerken. De toekomstige personeelsbehoefte worden geraamd door een schatting te maken van de toekomstige werkvolumes en de effectief beschikbare tijd voor iedere functie. Dit vergt inzicht in de verwachte frequentie van de te realiseren output en de verschillende deeltaken van het proces, en in de benodigde tijdsbesteding per output of activiteit die op zijn beurt afhankelijk is van de productiviteit van de functiehouders.

Proces III

Bepaling van de kloof tussen de huidige en toekomstige personeelsbezetting.

Deze kloof kan omschreven worden in kwantitatieve (aantal FTE te weinig of teveel), kwalitatieve (gebrek of overschot aan competenties) en financiële (op basis van de gemiddelde kost per functie) termen.

Proces IV

Nadat de personeelsbehoefte en de personeelsbeschikbaarheid zijn gekend worden activiteiten ondernomen om vraag en aanbod beter op mekaar af te stemmen. Op die manier kan de kloof tussen de huidige en de gewenste situatie zo klein mogelijk worden gemaakt. Hier horen de termen migratieplan en implementatiefase (MVG) en planningsfase en beleidsplan (Evers & Verhoeven, Prof. Hondeghem) thuis.

Tijdens deze fase tekent men de organisatie-ontwikkeling uit, de noodzakelijke aanpassingen aan de organisatiestructuur om tot de “ideale” situatie te komen. De nodige HRM-acties worden bepaald zoals: opleiden, herscholen, vormen, aanwerven, inhuren, promoveren, overplaatsen, afvloeien van personeel. Ze worden opgenomen in het personeelsactieplan. Deze acties worden meestal op projectmatige wijze doorgevoerd en het hele lijnmanagement wordt er bij voorkeur in betrokken. Voor een succesvol verloop van deze veranderingsprojecten is een aangepaste en herhaalde communicatie nodig en is het belangrijk een duidelijke visie en objectief te stellen. Het boeken van aantoonbare resultaten op korte termijn en de inzet van voldoende middelen kunnen de kans op succes vergroten.

Proces V

De terugkoppeling.

Tijdens deze fase worden de resultaten van de vorige processen geëvalueerd en zonodig bijgestuurd. Zo komt men tot een cyclisch proces dat bewust op gang wordt gebracht om de kloof tussen de huidige en de gewenste personeelsbezetting te dichten.

5. Opstellen van een personeelsbehoefteplan

Om de kwantitatieve personeelsbehoeften te berekenen, wordt vaak vertrokken van de volgende formule⁹:

$$\text{personeelsbehoefte} = \text{werkhoeveelheid} \times \text{norm}$$

Werkhoeveelheid

Het berekenen van de werkhoeveelheid kan aan de hand van een takeninventarisatie van de organisatie. Concreet kunnen de verschillende processen in kaart worden gebracht, die op hun beurt kunnen worden ontleed in een reeks verschillende activiteiten.

Activiteiten en taken die niet op processen maar op projecten teruggaan, zijn meteen al een stuk moeilijker meetbaar of voorspelbaar, gezien het gebrek aan een langetermijn perspectief. Een zo accuraat mogelijke inschatting van de te verwachten veranderingen in de functionele opbouw en taakverdeling binnen de organisatie is dan ook een must.

Een degelijke takeninventaris van de huidige of de toekomstige processen en projecten is noodzakelijk om te kunnen komen tot betrouwbare, valide en meetbare gegevens omtrent werkhoeveelheid. Die meetbare gegevens kunnen dan als prestatie-indicatoren of kengetallen worden weergegeven. Voorbeelden van zo'n indicatoren zijn o.a. het aantal aanvragen tot adreswijziging, het aantal klachten, of het aantal afgewerkte dossiers.

Niet alle taken kunnen echter even gemakkelijk geïnventariseerd en in éénduidige indicatoren weergegeven worden. Taken en activiteiten zoals plannen, coördineren, aansturen, opvolgen, leidinggeven, vergaderen, e.d. zijn een stuk moeilijker te "meten" en te vertalen naar indicatoren. Dit plaatst ons bij de personeelsbehoeftenbepaling voor Fedict voor een bijkomend probleem, want de taken en activiteiten van Fedict behoren voor het overgrote deel tot de categorie van moeilijker te meten en te kwantificeren activiteiten.

Het spreekt voor zich dat er, naast de kwantitatieve bepaling van de personeelsbehoeften, evenzeer rekening moet worden gehouden met de kwalitatieve component van de in te vullen personeelsbehoeften. Dat dit "kwalitatieve" aspect niet langer in termen van "graden" mag worden gedefinieerd, maar daarentegen gekoppeld moet worden aan een breed en flexibel competentie management, hebben we hoger al vermeld.

Voor wat de federale FOD's en POD's betreft, wordt het bepalen van de kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoeften gezien als een wisselwerking tussen een top-down en een bottom-up benadering:¹⁰

top-down: de voorzitter bepaalt samen met de overige leden van het directiecomité van de FOD / POD de algemene richtlijnen voor het opstellen van het personeelsplan, en eveneens de verdeling van de globale enveloppe over de verschillende diensten en programma's. Daarbij wordt vertrokken vanuit de doelstellingen die in het strategisch plan werden geformuleerd.

⁹ Hondeghem, p 10

¹⁰ zie de Nota aan de Ministerraad; de nota dateert van oktober 2001 maar wordt pas later voorgelegd.

bottom-up: elke mandaathouder tot op niveau N-2 (N-3 voor Financiën) stelt zijn operationeel plan, inclusief personeelsplan, op binnen de enveloppe en richtlijnen die vanuit het directiecomité worden meegegeven. Deze operationele plannen en personeelsplannen worden vervolgens geconsolideerd tot op het niveau N-1, en ten slotte tot op het niveau van de FOD / POD in zijn geheel.

Norm

Er zijn heel wat verschillende manieren om "normen" te verkrijgen, waarbij de ene al objectiever is dan de andere.

Zo kunnen normen vrij objectief worden opgesteld door het uitvoeren van vergelijkbare metingen en statistische bewerkingen waarbij gebruik wordt gemaakt van technieken om de nodige werktijd systematisch in kaart te brengen. Voorbeelden van zo'n technieken zijn o.a. tijdschrijven, waarbij de personeelsleden zelf via werkverslagen en opvolgingsformulieren bijhouden hoeveel tijd zij besteden aan welke taken en activiteiten, of de techniek van de multimomentopname, waarbij op door het toeval bepaalde tijdstippen een activiteit wordt gecontroleerd om na te gaan hoeveel tijd die in beslag neemt.

Alweer een moeilijkheid die n.a.v. de Fedict-situatie rijst, is dat we op onze zoektocht naar normen om de voorspelde werkhoeveelheid te omvatten, geen beroep kunnen doen op deze objectieve metingen en analyses, en dit om de eenvoudige reden dat Fedict een totaal nieuwe organisatie is die nog voor het grootste deel uit de startblokken moet schieten. Het ontwikkelen van normen door observatie van de huidige situatie, is dan ook een onmogelijke opdracht - er is namelijk geen duidelijke "as is" situatie, maar enkel een "to be".

Een mogelijke oplossing hiervoor kan *benchmarking* zijn, het vergelijken van de organisatie met een gelijkaardige organisatie die al een hoge succesratio behaalde en daardoor ook als voorbeeld kan dienen.

Toch duiken er ook bij benchmarking een aantal problemen op: de kwaliteit van het benchmarkingsproces hangt sterk af van de selectie van de referentieorganisatie enerzijds, en het systematisch en betrouwbaar verzamelen van informatie anderzijds.¹¹

Het vinden van een degelijke benchmark voor Fedict, is evenmin een eenvoudige opgave. De structuur van Fedict, haar personeel en haar opdrachten zijn immers zeer specifiek en maken een vergelijking moeilijk. Sommige organisaties zoals Belgacom, de afdeling informatica van het ministerie van de Vlaamse gemeenschap of de ICT-afdeling van het Cabinet Office in London zouden interessant kunnen zijn om te bestuderen maar dit is, gelet op de termijnen voor de realisatie van dit plan, niet mogelijk. Een benchmarking met de Kruispuntbank voor de Sociale Zekerheid werd door het management om deontologische redenen niet opportuun geacht.

Naast een aantal vrij objectieve methodes om te komen tot normen, kan er ten slotte gebruik worden gemaakt van een aantal eerder subjectieve methodes, zoals de Delphi-methode of de EFTE-methode. Bij de Delphi-methode wordt uitgegaan van een individuele bevraging van de leden van het management; na een eerste ronde

¹¹ Zie Hondegheem, p 17

krijgen de deelnemers de reacties en antwoorden van de andere ondervraagden voorgeschoteld, en krijgen zij de kans hun eigen visie bij te sturen in het licht van die opvattingen van de anderen. De EFTE-methode (Estimate, Feedback, Talk, Estimate) werkt in grote lijnen volgens hetzelfde principe, maar hier is er wel een expliciete discussie tussen de verschillende ondervraagden.

Om uiteenlopende redenen hebben wij niet de kans gehad om van deze technieken gebruik te maken bij het opstellen van een personeelsplan voor Fedict .

6. Van personeelsbehoefteplan naar personeelsactieplan

Wanneer de personeelsbehoefte en de personeelsbeschikbaarheid gekend zijn moeten zoals gezegd, acties ondernomen worden om beide op elkaar af te stemmen. Drie soorten discrepanties kunnen daarbij onderkend worden: kwantitatieve, kwalitatieve en allocatieve.

Hoewel het buiten de omschrijving van onze opdracht ligt willen we toch even stil staan bij deze discrepanties, zoals ze voor Fedict onderkend kunnen worden.

- Kwantitatief stelt zich een probleem naar het vinden van genoeg informatici op de arbeidsmarkt. Het aanbod is klein, de vraag is groot.
- Kwalitatief : er moet op gewezen dat Fedict vooral behoefte zal hebben aan informatici met visie, leidinggevende en coördinerende capaciteiten gezien de kerntaken niet uit operationele activiteiten zullen bestaan.

Zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve element zorgen ervoor dat de verloning van informatici op de arbeidsmarkt grondig afwijkt van deze van andere hoogopgeleide arbeidskrachten. Het bieden van een hoge jaarwedde zal niet volstaan om mensen aan te trekken. Daarnaast zullen secundaire arbeidsvoorwaarden zoals groepsverzekering, bedrijfswagen, GSM, bonussen en allerlei incentives een belangrijke rol spelen. Ook het creëren van een dynamische werkomgeving en een beter imago van de overheid als werkgever zijn daarbij niet onbelangrijk.

- Allocatief : in het federaal overheidslandschap zijn een aantal bekwame informatici aanwezig. Het is echter niet de bedoeling van het management van Fedict om deze elders weg te gaan halen. Gezien Fedict in een matrix-omgeving zal werken heeft het er alle belang bij bekwame informatici in de verticale Fod's te laten zitten als partners bij het realiseren van Fod-overschrijdende activiteiten.

Anderzijds beschikt de Kruispuntbank over bekwame informatici om projecten van niveau te begeleiden. Mensen bij de Kruispuntbank weghalen betekent daar een leemte creëren en biedt geen volwaardige lange-termijnoplossing.

Teneinde aan al deze discrepanties het hoofd te bieden werkt Fedict momenteel via een VZW die mensen rekruteert en marktconform verloont. Deze VZW wordt grotendeels gefinancierd door de overheid die mensen van

de VZW inhuurt door middel van dienstencontracten. Budgettair maakt dit geen verschil: het kost de overheid precies evenveel. Maar deze VZW ontsnapt aan bestaande reglementeringen zoals taalkaders,... Anderzijds werken mensen van de Kruispuntbank momenteel voor Fedict en zijn er mensen uit andere openbare diensten ter beschikking gesteld.

Deze oplossingen zijn gerechtvaardigd om tijdens een overgangsfase de werking van Fedict op te starten maar zijn ons inziens niet geschikt om op lange termijn een overheidsorganisatie draaiende te houden.

In een tijdsgeest waarin de overheid ernaar streeft als geloofwaardige, professionele speler in de maatschappij op te treden, en de politiek de mond vol heeft van nieuwe en dus transparante politieke cultuur kan dergelijke structuur niet gehandhaafd worden en moet gezocht worden naar een volwaardige, flexibele en transparante oplossing. Het afstappen van de strakke personeelsformatie opgebouwd rond graden en niveaus ten voordele van flexibele personeelsplannen uitgewerkt rond functies en een responsabilisering van het management via een enveloppensysteem kunnen daarvoor een oplossing bieden.

III. STRUCTUUR VAN DE ORGANISATIE

IV. HUIDIGE SITUATIE

Zoals in het deel methodologie werd aangetoond vertrekt een personeelsplan in theorie vanuit een beschrijving van de huidige situatie (as is).

Bij het uittekenen van een personeelsplan van Fedict is de 'as is' situatie niet echt doorzichtig.

Het is immers moeilijk te bepalen wie er nu eigenlijk echt reeds voor Fedict werkt. Enkele hoge functies zijn op het ogenblik ingevuld.

Zo werd de voorzitter van het directiecomité-ICT-manager en de voorzitter van de cel beleidsvoorbereiding reeds aangesteld voor Fedict.

Binnen de dienst secretariaat is de leidinggevende tewerkgesteld, maar hij werd aangeworven via de VZW. In deze dienst werken ook reeds enkele administratieve medewerkers, maar ze werden terbeschikking gesteld.

Tenslotte werken er reeds enkele experts in de dienst programma-, project, klanten- en partnerbeheer. Ook zij werken er via een terbeschikkingstelling.

De huidige situatie ziet er bijgevolg zo uit:

1. Voorzitter Directiecomité/ ICT-manager

Bij koninklijk besluit van 3 augustus 2001 (B.S. 10 augustus 2001) werd de voorzitter van het directiecomité/ ICT-manager aangesteld.

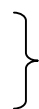
2. Cel Beleidsvoorbereiding

De voorzitter van de cel werd reeds aangesteld.

3. B & B

4. P & O

5. I.C.T.



Er is geen personeel tewerkgesteld

6. Secretariaat & logistiek

De leidinggevende werd aangeworven door VZW en werkt voor Fedict.

Ook werken er nu reeds drie secretarissen/secretarissen (niveau 2+), waarvan 2 voltijds en 1 halftijds en één economaatsmedewerker (niveau 3). Deze zijn tewerkgesteld door een terbeschikkingstelling met uitzondering van één voltijdse secretaresse die werd aangeworven via de VZW.

7. Informatiebeheer

In deze dienst zijn nog geen personeelsleden aangeduid of aangeworven.

8. Systeemarchitectuur

In deze dienst werkt er reeds één expert die werd aangeworven via de VZW.

9. Programma-, project, klanten- en partnerbeheer

In deze dienst zijn er vijf experts tewerkgesteld Vier van hen werden aangeworven via de VZW en één is ter beschikking gesteld.

10. Dienstenbeheer

In deze dienst zijn nog geen personeelsleden aangeduid of aangeworven.

V. PERSONEELSBEHOEFTEPLAN

1. Voorzitter van het directiecomité of ICT-manager

1.1. Taakbeschrijving

1. Het uitwerken van een gemeenschappelijke strategie inzake E-government binnen de filosofie van de virtuele matrix (dit omvat zowel het front office luik, zijnde de elektronische relatie tussen de burgers en de ondernemingen enerzijds en de overheidsdiensten anderzijds, als het back office luik, zijnde de modernisering van de informatiesystemen van de onderscheiden federale overheidsdiensten en de elektronische relatie tussen deze diensten en omvat tevens de onderlinge afstemming van het front office luik en het back office luik) en het bepalen van de inzet van ICT daartoe. Deze taak dient te gebeuren in samenwerking met de beleidsraad en als voorzitter van de PICT
2. Het bevorderen en bewaken van de homogeniteit en consistentie van het beleid met de gemeenschappelijke strategie.
3. Het systematisch begeleiden, pro-actief inspireren en motiveren van de FOD's bij de implementatie van de gemeenschappelijke strategie.
4. Het definiëren en uitwerken als hoofd van de PICTS, in overleg met de FOD's, van projecten en diensten die potentieel FOD-overkoepelend zijn en de gemeenschappelijke strategie ondersteunen.
5. Met inachtnaam van de toegekende middelen, het organiseren en aansturen van de diensten van de FOD en continu monitoren van de organisatie om de realisatie van de strategische FOD objectieven te verzekeren.
6. Het sturen, motiveren, evalueren en ontwikkelen binnen een motiverende werkomgeving voor de FOD medewerkers met het oog op het realiseren van de vooropgestelde doelstellingen.
7. Het sponsoren van noodzakelijke veranderingstrajecten binnen en buiten de FOD.
8. Het maken van een managementplan en een operationeel plan binnen de 3 maanden na de aanstelling.
9. Het omzetten van de virtuele matrix van idee naar realiteit door middel van het succesvol opstarten van de eerste FOD overkoepelende projecten.
10. Het rapporteren aan de beleidsraad met betrekking tot de uitvoering van het beheerscontract.
11. Het voorzitten van het Directiecomité en het aldus verzekeren van de realisatie van de resultaten van en de afstemming tussen de onderscheiden diensten van Fedict en tussen deze diensten en de cel beleidsvoorbereiding.
12. Leiding geven aan de leidinggevenden van Fedict.
13. Het voorzitten van de Permanente ICT stuurgroep (PICT) voor en van de FOD overkoepelende coördinatiegroep m.b.t. E-government en ICT.
14. Het vertegenwoordigen van Fedict in FOD overkoepelende organen.
15. Het vertegenwoordigen van de Federale overheid inzake E-government en ICT bij andere binnen- of buitenlandse of internationale overheden.
16. Het beheren, als vertegenwoordiger van de Federale overheid, van de relatie met externe partijen en organen wat betreft E-government en ICT.

1.2. Kwantitatieve beschrijving

Gelet op het reglementair kader dienen deze taken uitgevoerd te worden door één persoon, de voorzitter van het directiecomité of de ICT-manager.

<i>functie</i>	<i>functieniveau</i>	<i>aantal nodig in VTE</i>	<i>taken / activiteiten</i>
Leidinggevende / Voorzitter van het directiecomité of ICT manager	N	1	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16

1.3. Vereiste Competenties

Functiespecifieke competenties

- kennis van moderne managementtechnieken in een (diensten)organisatie.
- kennis hebben van de maatschappelijke en politieke context van E-government en ICT binnen de Federale overheid
- inzicht hebben in het politieke besluitvormingsproces
- een visie kunnen ontwikkelen over de wijze waarop Fedict de Federale overheidsdiensten kan ondersteunen
- kennis hebben van E-government en ICT
- in staat zijn om efficiënte en effectieve ICT oplossingen te relateren aan diverse en complexe problemen
- in staat zijn om projecten te plannen, te coördineren en budgettair te beheren
- een goede kennis hebben van de werking en de structuur van de Federale overheid.

Generieke competenties

- verantwoordelijkheidszin en zin voor initiatief
- analytisch denkvermogen
- flexibel en vernieuwend denken
- realiseren van doelstellingen
- visie en integrerend vermogen
- coachen, motiveren en ontwikkelen van mensen
- aansturen van groepen
- samenwerken en uitbouwen van netwerken
- mondelinge en schriftelijke communicatie
- Overtuigen en onderhandelen
- loyauteit en integriteit
- gerichtheid op de burger, interne klant en maatschappij
- strategisch-organisatorisch denken en handelen
- inzicht in de organisatie
- coördinatievermogen
- luisterbereidheid
- resultaatsgerichtheid
- motivatie

2. Cel beleidsvoorbereiding

2.1. Taakbeschrijving

1. Bijdragen tot de uitwerking, in overleg met de FOD's van een gemeenschappelijke strategie inzake E-government en de inzet van ICT daartoe.
2. Het bevorderen en bewaken van de homogeniteit van deze strategie en van de consistentie van deze strategie met het regeringsbeleid, en vice versa.
3. Bijdragen tot het bekomen vanwege de regering van de nodige middelen voor de uitvoering van deze strategie.
4. Het coördineren en integreren van de beleidsvoorbereiding en -evaluatie voor de verschillende ICT domeinen binnen de horizontale FOD ICT.
5. Rapporteren aan de voorzitter van het directiecomité van Fedict en de Minister adviseren, in overleg met de voorzitter van het directiecomité van Fedict i.v.m. E-government en de inzet van ICT daartoe (o.a. door m.b.t. nota's aan de Ministerraad, te ondertekenen dossiers,...).
6. Opstellen van antwoorden op parlementaire vragen, voorbereiden van toespraken van de minister terzake en het formuleren van voorstellen voor het Regeringsbeleid terzake
7. Zetelen in de beleidsraad van Fedict.
8. Leiding geven aan de leden van de Cel Beleidsvoorbereiding
9. Nauw samenwerken met andere cellen beleidsvoorbereiding, met de DICT's en met het betrokken lijnmanagement.
10. Nauw samenwerken met andere overheden inzake E-government en ICT.
11. In afspraak met de voorzitter van het directiecomité van Fedict, de Federale overheid inzake E-government en ICT vertegenwoordigen bij andere cellen beleidsvoorbereiding of op beleidsvoorbereidende vergaderingen of bij andere binnen- of buitenlandse of internationale overheidsdiensten.
12. Bijdragen tot de uitwerking van het managementplan en het operationeel plan van Fedict.
13. Uitvoerende werkzaamheden om de leden van cel te ontlasten van routinewerkzaamheden. Dit kan volgende activiteiten inhouden:
 - opstellen van standaardbrieven of korte nota's en layout verzorgen
 - copies maken
 - klassement bijhouden
 - telefoonpermanentie
 - documenten klaarmaken voor verzending
14. Instaan voor de vormgeving, het drukwerk en de verspreiding van het jaarverslag teneinde de consistentie en de kwaliteit van deze externe communicatiekanalen te bewerkstelligen. Dit kan volgende activiteiten inhouden:
 - vormgeving: teksten typen, rangschikken volgens een afgesproken schema, koppen en illustraties voorzien in drukwerk
 - drukwerk: contacten met de drukkerij, opvolgen van de uitvoering, controleren van het drukwerk
 - verspreiding: bijhouden van de verschillende bestemmingen en van het adressenbestand, versturen van het aantal gevraagde exemplaren, opstellen van de begeleidende brieven

15. Praktische voorbereiding van studiedagen, teneinde de dag organisatorisch vlot te laten verlopen. Dit kan volgende activiteiten inhouden:

- teksten voor de documentatiemappen typen, rangschikken en kopiëren
- de documentatiemappen samenstellen
- uitnodigingen versturen en aanwezigheden noteren
- de praktische schikkingen treffen met de verantwoordelijke van de zaal
- zorgen voor vertalers/tolken en de nodige accommodatie

2.2. Kwantitatieve beschrijving

Niettegenstaande de taken als horizontale FOD toch vrij omvangrijk zijn, is Fedict op zich een vrij kleine organisatie. Deze cel dient dan ook tot een absoluut minimum aantal leden beperkt te blijven om niet te zwaar te wegen op het budget.

Het lijkt dan ook aangewezen om de kerntaken van deze cel toe te wijzen aan slechts twee personen, waarvan één persoon de leiding van deze cel waarneemt (met enkele bijkomende vertegenwoordigende taken).

Aangezien deze cel heel wat administratief werk meebrengt dat bovendien accuraat en snel dient gerealiseerd te worden is het noodzakelijk om twee administratieve medewerkers te belasten met dit werk. Op die wijze wordt bovendien vermeden dat bij eventuele afwezigheid van iemand (ziekte, verlof,...) bepaalde belangrijke zaken omwille van 'technische' redenen vertraging zouden oplopen.

<i>Functie</i>	<i>Functieniveau</i>	<i>aantal nodig in VTE</i>	<i>taken / activiteiten</i>
Leidinggevende functie van de cel beleidsvoorbereiding	1	1	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
Leden van de cel beleidsvoorbereiding	1	1	1, 2, 3, 4, 6, 9, 10, 12
Administratief medewerk(st)ers van de cel beleidsvoorbereiding	2+	2	13, 14, 15

2.3. Vereiste Competenties

2.3.1. functie "leidinggevende van de cel beleidsvoorbereiding"

Functiespecifieke competenties

- kennis hebben van beleidsvoorbereiding en ondersteuning inzake ICT en dit op directieniveau in een grote (diensten)organisatie.
- kennis hebben van moderne informaticasystemen, platformen, geïntegreerde systemen,...
- grondige kennis hebben van de reglementering inzake overheidsopdrachten.

- een goede kennis hebben van de werking en de structuur van de Federale- en andere overheden.
- inzicht hebben in het politieke besluitvormingsproces.
- een ruime kennis hebben inzake relatiebeheer in een overheidsomgeving.
- kennis hebben van de maatschappelijke en politieke context van E-government en ICT binnen de Federale- en andere overheden
- functioneel tweetalig Nederlands-Frans zijn
- een passieve kennis hebben van het Engels

Generieke competenties

- verantwoordelijkheidszin en zin voor initiatief
- analytisch vermogen
- flexibel en vernieuwend denken
- realiseren van doelstellingen
- visie en integrerend vermogen
- coachen, motiveren en ontwikkelen van mensen
- aansturen van groepen
- samenwerken en uitbouwen van netwerken
- mondelinge en schriftelijke communicatie
- overtuigen en onderhandelen
- loyaliteit en integriteit
- gerichtheid op burger, interne klant en maatschappij
- strategisch-organisatorisch denken en handelen

2.3.2. functie "lid van de cel beleidsvoorbereiding"

Functiespecifieke competenties

- Kennis hebben van beleidsvoorbereiding en ondersteuning inzake ICT en dit op directieniveau in een grote (diensten)organisatie.
- Kennis hebben van moderne informaticasystemen, platformen, geïntegreerde systemen,...
- Grondige kennis hebben van de reglementering inzake overheidsopdrachten.
- Een goede kennis hebben van de werking en de structuur van de Federale- en andere overheden.
- Inzicht hebben in het politieke besluitvormingsproces.
- Een ruime kennis hebben inzake relatiebeheer in een overheidsomgeving.
- Kennis hebben van de maatschappelijke en politieke context van E-government en ICT binnen de Federale- en andere overheden
- Functioneel tweetalig Nederlands-Frans zijn
- een passieve kennis hebben van het Engels

Generieke competenties

- Verantwoordelijkheidszin en initiatief nemen
- Analytisch vermogen
- Flexibel en vernieuwend denken
- Realiseren van doelstellingen
- Visie en integrerend vermogen
- Coachen, motiveren en ontwikkelen van mensen
- Aansturen van groepen
- Samenwerken en uitbouwen van netwerken
- Mondelinge en schriftelijke communicatie
- Overtuigen en onderhandelen
- Loyauteit en integriteit
- Gerichtheid op burger, interne klant en maatschappij

2.3.3. functie "administratieve medewerk(st)ers"

Functiespecifieke competenties

- kennis hebben op het gebied van secretariaat
- kennis hebben van tekstverwerking en softwarepakketten zoals: rekenbladen, grafische pakketten, databanken
- actieve kennis hebben van Nederlands en Frans
- vlot kunnen typen

Generieke competenties

- communicatievaardigheid
- schrijfvaardigheid
- verantwoordelijkheidszin
- onafhankelijk kunnen werken
- stressbestendigheid
- communicatief
- open en flexibel
- nauwkeurigheid
- zin voor orde en kwaliteit
- betrouwbaarheid
- relaties op het werk

3. Dienst "Budget en Beheer" (B & B)

3.1 Taakbeschrijving

1. Ter ondersteuning van de ICT manager het beheer op zich nemen voor wat betreft het financieel beheer: het voorbereiden en opvolgen van de budgetsituatie voor alle relevante Fedict taken en diensten (inclusief de FOD overkoepelende projecten).
2. Ter ondersteuning van de ICT manager het beheer op zich nemen voor wat betreft het aankoopbeheer: het beheer van de aankopen voor alle projecten onder de verantwoordelijkheid van Fedict (dus o.a. alle FOD overkoepelende projecten).
3. Ter ondersteuning van de ICT manager het beheer op zich nemen voor wat betreft het contractbeheer: instaan voor de opvolging van de ICT gerelateerde contracten en een overzichtsinventaris bijhouden in dit kader.
4. Ter ondersteuning van de ICT manager het beheer op zich nemen voor wat betreft de juridische ondersteuning: juridische ondersteuning leveren aan een DICT op hun expliciete vraag.
5. Ter ondersteuning van de ICT manager het beheer op zich nemen voor wat betreft personeel en organisatie; dit zal worden georganiseerd in lijn met de andere P & O entiteiten binnen de verschillende FOD's zoals uitgewerkt door het projectteam verantwoordelijk voor P & O.
6. De verbindingspersoon zijn inzake de shared services (P & O) met de horizontale FOD's, die hiervoor instaan.

3.2. Kwantitatieve beschrijving

In principe wordt deze taak voor de vier horizontale FOD's in shared services waargenomen. Er valt evenwel op te merken dat naar het principe toe (zoals trouwens blijkt uit het oprichtingsbesluit van Fedict) deze betrekking moeten worden voorzien in het personeelsplan van Fedict.

In de startfase van Fedict is het echter omwille van redenen van kritische massa niet aangewezen om deze staffunctie in te vullen. Op termijn is het echter aangewezen om een adequate bezetting van deze staffuncties na te streven en hiervoor iemand aan te duiden. Voorlopig zal deze functie worden waargenomen door de leidinggevende voor de dienst Secretariaat en logistiek.

<i>functie</i>	<i>Functieniveau</i>	<i>aantal nodig in VTE</i>	<i>taken/ activiteiten</i>
Staffunctie B & B	1	0 (taken worden verricht door leidinggevende van de dienst secretariaat en logistiek)	1, 2, 3, 4, 5, 6

3.3 Vereiste Competenties

Functiespecifieke competenties

- stevige juridische kennis
- stevige kennis van overheidsopdrachten
- stevige kennis inzake informatica
- boekhoudkundige kennis
- financieel-economische kennis

Generieke competenties

- leidinggevende kwaliteiten
- communicatief vaardig zijn (schriftelijk en mondeling)
- zin voor orde en kwaliteiten
- stiptheid
- betrouwbaarheid
- analytisch vermogen
- efficiëntie van communicatie en rapportering
- inzicht in de organisatie
- zin voor samenwerking
- zin voor initiatief
- assimilatievermogen
- strategisch-organisatorisch denken en handelen
- zin voor vernieuwing/verandering

4. Dienst "Personeel en Organisatie" (P & O)

4.1. Taakbeschrijving

1. Ter ondersteuning van de ICT manager het beheer op zich nemen voor wat betreft het personeelsbeheer en de organisatie.
2. De verbindingspersoon zijn inzake de shared services (P & O) met de horizontale FOD's, die hiervoor instaan.
3. Het algemeen beleid P & O, in overleg met de andere horizontale FOD's. Dit zal worden georganiseerd in lijn met de andere P & O entiteiten binnen de verschillende FOD's zoals uitgewerkt door het projectteam verantwoordelijk voor P & O.
4. Het beheer, met inbegrip van juridische ondersteuning, inzake overeenkomst en statuut.

4.2. Kwantitatieve beschrijving

In principe wordt deze taak voor de vier horizontale FOD's in shared services waargenomen. Er valt evenwel op te merken dat naar het principe toe (zoals trouwens blijkt uit het oprichtingsbesluit van Fedict) deze betrekking moeten worden voorzien in het personeelsplan van Fedict.

In de startfase van Fedict is het echter omwille van redenen van kritische massa niet aangewezen om deze staffunctie in te vullen. Op termijn is het echter aangewezen om een adequate bezetting van deze staffuncties na te streven en hiervoor iemand aan te duiden. Voorlopig zal deze functie worden waargenomen door de leidinggevende voor de dienst Secretariaat en logistiek.

<i>Functie</i>	<i>Functieniveau</i>	<i>aantal nodig in VTE</i>	<i>taken/ activiteiten</i>
Staffunctie P & O	1	0 (taken worden verricht door leidinggevende van de dienst secretariaat en logistiek)	1, 2, 3, 4

4.3 Vereiste Competenties

Functiespecifieke competenties

- kennis hebben van de moderne organisatietechnieken en –vormen
- kennis hebben van het administratief statuut
- een juridische kennis bezitten op het gebied van arbeidsovereenkomsten

Generieke competenties

- leidinggevende kwaliteiten
- communicatief vaardig zijn (schriftelijk en mondeling)
- coaching en kunnen motiveren
- zin voor samenwerking
- zin voor initiatief
- conceptueel denken
- luisterbereidheid
- efficiëntie van communicatie en rapportering
- assimilatievermogen
- inzicht in de organisatie
- strategisch-organisatorisch denken en handelen
- coördinatievermogen

5. Dienst "Informatie en communicatietechnologie" (ICT)

5.1. Taakomschrijving

1. Ter ondersteuning van de ICT manager het beheer op zich nemen voor wat betreft de vereiste capaciteit om de ICT infrastructuur binnen Fedict op te bouwen en te onderhouden.
2. De verbindingspersoon zijn inzake de shared services (ICT) met de horizontale FOD's, die hiervoor instaan.

5.2. Kwantitatieve beschrijving

In principe wordt deze taak voor de vier horizontale FOD's in shared services waargenomen. Er valt evenwel op te merken dat naar het principe toe (zoals trouwens blijkt uit het oprichtingsbesluit van Fedict) deze betrekking moeten worden voorzien in het personeelsplan van Fedict.

In de startfase van Fedict is het echter omwille van redenen van kritische massa niet aangewezen om deze staffunctie in te vullen. Op termijn is het echter aangewezen om een adequate bezetting van deze staffuncties na te streven en hiervoor iemand aan te duiden. Voorlopig zal deze functie worden waargenomen door de leidinggevende voor de dienst Secretariaat en logistiek.

<i>Functie</i>	<i>Functieniveau</i>	<i>aantal nodig in VTE</i>	<i>taken/ activiteiten</i>
Staffunctie ICT	1	0 (taken worden verricht door leidinggevende van de dienst secretariaat en logistiek)	1, 2

5.3 Vereiste Competenties

Functiespecifieke competenties

- kennis hebben van ICT
- kennis hebben van het werken van een openbare dienst
- een juridische kennis bezitten op het gebied van ICT

Generieke competenties

- leidinggevende kwaliteiten
- communicatief vaardig zijn (schriftelijk en mondeling)
- coaching en kunnen motiveren
- resultaatgerichtheid
- zin voor initiatief
- analytisch denkvermogen
- zoeken naar informatie
- leergierigheid
- inzicht in de organisatie
- coördinatievermogen
- strategisch denken en handelen

6. Dienst “secretariaat & logistiek”

1.1. Taakbeschrijving

1. Waarnemen van het secretariaat van Fedict en instaan voor het faciliteitenbeheer binnen Fedict
2. Instaan voor de organisatie van het personeel van het secretariaat & logistiek. Dit kan onder meer de volgende activiteiten inhouden:
 - het opstellen van een takenverdeling en het organiseren van de uitvoering van deze taken
 - het opvolgen van het uitvoeren van deze taken
 - initiatieven nemen voor de bijscholingen van de medewerkers
 - beheer van het magazijn en instaan voor de bestellingen en inventaris
 - voorbereiden van aankoopdossiers en aanbestedingen
 - instaan voor het beheer en onderhoud van het gebouw, meubilair, materiaal en autopark
3. Juridisch advies verstrekken, al dan niet in overleg met externen (advocaten, universiteiten,...) voor alle domeinen van Fedict, en in het bijzonder op het gebied van informaticarecht, privacy, overheidsopdrachten, contractenbeheer en personeelsmateries.
4. Juridisch advies verlenen met betrekking tot diverse projecten en activiteiten die door de verschillende diensten uitgevoerd.
5. Ondersteunen van alle onderafdelingen van Fedict bij de praktische en materiële uitvoering van administratieve en andere concrete werkzaamheden, teneinde deze efficiënt, gecoördineerd en vlot te laten verlopen.
6. Verrichten van uitvoerende werkzaamheden van de hoofden van de verschillende diensten teneinde hun te ontlasten van routinewerkzaamheden. Dit kan onder meer de volgende activiteiten inhouden: opstellen van standaardbrieven of korte nota's en layout verzorgen, copies maken, klassement bijhouden, telefoonpermanentie, documenten klaarmaken voor verzending,...
7. Praktische voorbereiding van studiedagen, teneinde de dag organisatorisch vlot te laten verlopen. Dit kan onder meer de volgende activiteiten inhouden: teksten voor de documentatiemappen typen, rangschikken en kopiëren, de documentatiemappen samenstellen, uitnodigingen versturen en aanwezigheden noteren, de praktische schikkingen treffen met de verantwoordelijke van de zaal, zorgen voor vertalers/tolken en de nodige accommodatie, ...
8. Het uitvoeren, aanpassen, controleren van vertalingen teneinde het geschreven en gesproken woord correct in beide landstalen (Nederlands en Frans) om te zetten. Dit kan onder meer volgende activiteiten inhouden: het maken van vertalingen, opzoeken van wetten, KB's in het Belgische Staatsblad of in wetboeken, opzoeken of vragen van vroegere vertalingen die als basis kunnen dienen, de spelling van bepaalde woorden controleren, nagaan of er geen fouten gemaakt werden op het vlak van de spraakkunst, de fouten aanduiden in de te vertalen tekst en dit melden aan de auteur, ...

9. Het controleren van teksten inzake spelling, spraakkunst en eventueel stijl teneinde over correcte en vlot leesbare teksten te beschikken. Dit kan onder meer de volgende activiteiten inhouden: de spelling van bepaalde woorden controleren nagaan of er geen fouten gemaakt werden op het vlak van de spraakkunst en/of stijl, de fouten aanduiden in de tekst en dit melden aan de auteur, nalezen van drukproeven, het herschrijven van teksten voor de website van Fedict,...
10. Zich documenteren, opleidingen volgen en studeren teneinde op de hoogte te blijven van de evolutie van beide landstalen, de algemene werking van Fedict en van ICT enerzijds en onze taalvaardigheid te vergroten anderzijds. Dit kan onder meer de volgende activiteiten inhouden: het doornemen van persberichten, verschijning nieuwe taalboeken en woordenboeken opvolgen, regelmatig naar de taalsites surfen, telefonisch contact opnemen met de taaltelefoon of met le bureau de conseil en lisibilité, telefonisch contact opnemen met andere vertaaldiensten voor specifieke vragen, ...
11. opleidingen volgen (vertalen op Europees niveau, studiedag Franse taal,...)
12. Instaan voor de postbedeling. Dit kan ondermeer de volgende activiteiten inhouden: aangetekende zendingen in ontvangst nemen of afhalen en onmiddellijk bezorgen aan bestemming, wanneer post of faxen binnenkomen deze bij de betrokkene brengen, de interne post ronddelen, ...
13. Instaan voor bezoekers, de logistiek bij vergaderingen van beleidsraad, directiecomité, en andere vergaderingen. Dit kan volgende onder meer de volgende activiteiten inhouden: lijst van vergaderingen klaarleggen, documenten kopiëren, inbundelen van documenten, intern en extern verzenden van documenten, klaarzetten van de vergaderzalen (micro, cassettes,...), onthaal verzorgen van bezoekers, bediening van dranken voor externe vergadering en klaarzetten van dranken voor interne vergaderingen, bestelling van lunch indien nodig, verluchten van de zalen bij grote warmte, opruimen van zaal bij meerdere vergaderingen in zelfde zaal,...
14. In samenwerking met het hoofd van de dienst Secretariaat & Logistiek het magazijn beheren en instaan voor de bestellingen. Dit kan ondermeer de volgende activiteiten inhouden: bestellen van koffie, suiker, melk, koelkasten nakijken en aanvullen met frisdranken, papier en mappen bestellen voor fotocopieertoestellen, er voor zorgen dat er steeds keukenpapier, toiletpapier, zeep, enz... aanwezig is en zonodig bijbestellen, lijsten van boodschappen opmaken en boodschappen doen, levering van bestellingen in ontvangst nemen,...
15. Instaan voor de keuken en refter. Dit kan ondermeer de volgende activiteiten inhouden: dagelijks de netheid van de keukens nakijken en de keuken openen, dagelijks ervoor zorgen dat er koffie gemaakt wordt, suiker en melk aanvullen, handdoeken en vaatdoeken vervangen er ervoor zorgen dat ze gewassen worden, koelkasten nakijken en indien nodig ontdoeien, de netheid van de keukens nakijken, maandelijks een inventaris opmaken,...
16. Instaan voor de toiletten. Dit kan ondermeer de volgende activiteiten inhouden: dagelijks de toiletten aanvullen met toiletpapier en papieren handdoekjes en zeep aanvullen

17. Instaan voor het onderhoud van het gebouw. Dit kan ondermeer de volgende activiteiten inhouden: regelmatig een ronde doen en alle problemen noteren, de stookolietanks nakijken, regelmatig radiatoren ontluchten, waterdruk in radiator-circuit toevoegen, kleine herstellingen uitvoeren of hulp bij dringende klussen, verven van de lokalen, de nodige firma's buitenhuis aanspreken om de hiervoor genoemde taken uit te voeren die niet zelf kunnen uitgevoerd worden en controle van de kwaliteit van deze herstellingen (rapport over maken), ervoor zorgen dat de parking proper blijft (onkruid wegdoen), de onregelmatigheden meedelen en rapporteren over de gebreken en vastgestelde problemen in het gebouw,...
18. Instaan voor een aantal algemene taken. Dit kan ondermeer de volgende activiteiten inhouden: sneeuwruimen indien nodig, op verzoek de stoep voor het gebouw vegen, bij zeer warm weer 's morgens de vensters openen van bureaus, vergaderzalen en fotokopieerlokaal, kleine herstellingen aan fotokopietoestellen of verwittigen van hersteldienst bij problemen, planten onderhouden in gemeenschappelijke ruimtes, indien gevraagd kleine aankoopdossiers voorbereiden, versnipperen van papier,...
19. Instaan voor documenten- en personenvervoer. Dit kan ondermeer de volgende activiteiten inhouden: permanentie onderhouden tussen 9.-17u., documenten rondvoeren,...
20. Instaan voor de wagen. Dit kan ondermeer volgende activiteiten inhouden: tweewekelijks naar carwash gaan, onderhoud binnen in de wagen (stofzuigen), ervoor zorgen dat alle papieren ten allen tijde in orde zijn (verzekering, autopechaansluiting, keuring,...), ervoor zorgen dat er steeds voldoende brandstof in de wagen(s) is, onderhoud bij de garage opvolgen

1.2. Kwantitatieve beschrijving

De organisatie van deze dienst levert een belangrijke bijdrage aan het welslagen van de activiteiten van Fedict. Het is dan nodig om een (bekwaam) organisator en leider aan het hoofd van deze dienst te zetten op een voldoende hoog niveau.

Deze dienst dient in te staan voor het secretariaat van alle onderafdelingen (4 in totaal). Het lijkt dan ook aangewezen dat iedere onderafdeling steeds kan beschikken over een secretaris/secretaresse. Dit houdt in dat er 4 personen nodig zouden zijn. Uiteraard wil dit niet zeggen dat iedere secretaris/secretaresse aan één onderafdeling zou toegevoegd worden op permanente wijze. De nodige flexibiliteit (werklast kan immers van moment tot moment ernstige verschuivingen ondergaan) is dan ook vereist.

Gelet op de vrij beperkte omvang van Fedict lijkt het aangewezen om (voorlopig) slechts in één vertaler te voorzien. Later kan dit uiteraard nog geëvalueerd worden naar aanleiding van een personeelsplan voor een volgend jaar.

Niettegenstaande de verscheidenheid van de functie is de kritische massa van het werk onvoldoende om meer dan één persoon met de functie van economaatsmedewerk(st)er te belasten. Uiteraard dient ook dit na verloop van een jaar te worden geëvalueerd.

Gelet op het eerder gering aantal personeelsleden van Fedict lijkt één persoon voldoende om met de taken van chauffeur belast te worden.

<i>Functie</i>	<i>Functieniveau</i>	<i>aantal nodig in VTE</i>	<i>taken/ activiteiten</i>
Leidinggevende van de dienst secretariaat & logistiek	1	1	1, 2, 3, 4, 5
Secretaris/ secretaresse van de dienst secretariaat & logistiek	2	4	5, 6, 7
Vertaler/vertaalster van de dienst secretariaat & logistiek	2+	1	8, 9, 10, 11
Economaats-medewerk(st)er van de dienst secretariaat & logistiek	3	1	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18
Chauffeur van de dienst secretariaat & logistiek	4	1	19, 20

1.3. Vereiste competenties

Functie "leidinggevende van de dienst"

Functiespecifieke competenties

- kennis hebben van de moderne managementtechnieken
- kennis hebben van de reglementering inzake overheidsopdrachten
- kennis hebben ICT binnen de Federale overheid
- een stevige juridische kennis en kennis inzake overheidsopdrachten, contractenrechten en informatica
- een visie kunnen ontwikkelen over de organisatie van een dienst secretariaat en logistiek

Generieke competenties

- verantwoordelijkheidszin en zin voor initiatief
- analytisch denkvermogen
- flexibiliteit
- motiveren en coachen van mensen
- actief leiderschap
- mondelinge en schriftelijke communicatie
- stressbestendigheid
- efficiëntie van communicatie en rapportering
- zin voor orde en kwaliteit
- resultaatgerichtheid
- zoeken naar informatie
- inzicht in de organisatie
- coördinatievermogen

Functie "secretaris/ secretaresse"

Functiespecifieke competenties

- kennis op het gebied van secretariaat
- kennis van tekstverwerking en softwarepakketten zoals: rekenbladen, grafische pakketten, databanken
- vlot kunnen typen
- actieve kennis van Nederlands en Frans

Generieke competenties

- communicatievaardigheid
- schrijfvaardigheid
- communicatief (schriftelijk en mondeling)
- open en flexibel
- nauwkeurigheid
- klantgerichtheid
- zin voor orde en kwaliteit
- betrouwbaarheid
- luisterbereidheid
- relaties op het werk

Functie "vertaler/vertaalster"

Functiespecifieke competenties

- perfecte kennis van het Nederlands en het Frans, zowel geschreven als gesproken
- kennis van de structuur en terminologie van Fedict, E-government, ICT,...
- goede kennis van de tekstverwerkers Word en WP
- basiskennis Excell, Powerpoint, Frontpage
- noties van Internet

Generieke competenties

- concentratievermogen
- zelfstandig kunnen werken
- flexibiliteit
- vlotte communicatie (schriftelijk en mondeling)
- stressbestendig
- open staan voor nieuwe evolutie op informaticavlak
- open staan voor nieuwe evolutie inzake taalbeheersing (vb.: nieuwe spelling)
- zin voor orde en kwaliteit
- resultaatgerichtheid
- stiptheid
- assimilatievermogen
- zoeken naar informatie
- leergierigheid (bereidheid om te leren)

Functie "economaatsmedewerk(st)er"

Functiespecifieke competenties

- elementaire kennis van tekstverwerkingsystemen: word, excel,
- elementaire kennis van hersteltechnieken

Generieke competenties

- stiptheid en orde
- klantvriendelijkheid, gerichtheid op bezoekers
- organisatievermogen
- oog voor werk en handigheid
- verantwoordelijkheidszin
- zin voor orde en kwaliteit
- betrouwbaarheid
- resultaatgerichtheid
- zin voor initiatief
- flexibiliteit
- relaties op het werk
- assimilatievermogen
- zoeken naar informatie
- leergierigheid

Functie "chauffeur"

Functiespecifieke competenties

- in het bezit van een rijbewijs
- rijvaardigheid
- een grondige kennis van Brussel
- elementaire basiskennis van automechanica

Generieke competenties

- stiptheid
- organisatievermogen
- verantwoordelijkheidszin
- zin voor orde en netheid
- betrouwbaarheid
- flexibiliteit
- relaties op het werk

7. Dienst “informatiebeheer”

7.1. Taakbeschrijving

1. het geven van pro- actieve voorstellen inzake het expertisedomein
2. rapporteert aan de voorzitter van de Fedict over zijn expertisedomein
3. leiding geven aan de medewerkers binnen de directie Informatiebeheer
4. pro- actieve interactie met leden van de permanente ICT Stuurgroep
5. werkt nauw samen met verantwoordelijken informatiebeheer binnen de andere FOD 's
6. interactie met vertegenwoordigers van dienstenleveranciers
7. ontwikkelen van een visie en van strategische doelstellingen voor de FOD
8. ontwikkelen van een visie over elektronisch informatiebeheer en –uitwisseling die de strategische doelstellingen van de FOD ondersteunt in het kader van de virtuele matrix
9. maken van afspraken met verantwoordelijken voor informatiebeheer van andere FOD 's inzake de normalisatie van informatie, de taakverdeling op het vlak van informatiebeheer en de basisprincipes m.b.t. informatie-uitwisseling en het opvolgen van de afspraken
10. opbouw van een data dictionary om gebruikers een actueel overzicht te kunnen aanbieden van beschikbare informatie en gegevensstromen in de Federale overheid
11. uitbouwen van een directory services waarin een actueel overzicht van alle gebruikers van informatiesystemen wordt aangeboden
12. ondersteuning bieden bij reengineering van het elektronisch informatiebeheer-en uitwisseling in de onderscheiden FOD's
13. verzekeren van de realisatie van de strategische FOD objectieven
14. sturen, motiveren, evalueren en ontwikkelen van de directe medewerkers met het oog op het realiseren van de vooropgestelde doelstellingen
15. sponsoren en trekken van noodzakelijke veranderingstrajecten binnen en buiten de FOD
16. maken van een managementplan en operationeel plan
17. leveren van expertise inzake informatiebeheer aan de E-government-projectleiders
18. samenwerken met de Dienst Systeemarchitectuur en –standaarden
19. bewaken van de naleving van de algemene beleidslijnen inzake elektronisch informatiebeheer en uitwisseling bij de ontwikkeling van FOD-overkoepelende of FOD –interne informatiesystemen door Fedict
20. uitvoeren of coördineren van de uitvoering door derden, van functionele analyses voor de ontwikkeling van FOD-overkoepelende ICT-componenten of als projectmedewerker voor E-governmentprojecten en het opvolgen van de ontwikkeling van deze componenten of onderdelen van projecten overeenkomstig de functionele analyse
21. definiëren en implementeren van concrete gegevensstromen en toepassingen binnen de daartoe ontwikkelde ICT-componenten
22. opstellen van onderdelen van lastenboeken voor dienstverlening door derden op zijn expertisedomein

7.2. Kwantitatieve beschrijving

Om het hierboven beschreven geheel van activiteiten te kunnen realiseren is er nood aan twee verschillende functies: experten "informatiebeheer" en een leidinggevende functie. Gelet op de omvang van de activiteiten die nodig zijn om tot normalisatie van informatie te komen binnen de federale overheid, is er nood aan minstens vier VTE's voor wat betreft de expertenfuncties. Bij de bepaling van dit aantal is eveneens rekening gehouden met de afwezigheden tengevolge de noodzakelijke vorming, opleiding en bijscholing die nodig zijn om in het snel evoluerende ICT-domein bij te blijven. Ook het koppelen van twee expertenfuncties per inhoudelijk hoofddomein (normalisatie van informatiebeheer en opbouw data dictionary en directory services) is noodzakelijk met het oog op de noodzakelijke "back-up" voorziening die een continu dienstenbeheer moet mogelijk maken bij afwezigheid van één expert (door ziekte, vakantie, vorming, vertrek,...)

Gelet op de hoger vermelde taakomschrijving dient voor de leidinggevende functie eveneens één VTE te worden voorzien. Deze leidinggevende krijgt een dubbel takenpakket: enerzijds de specifiek leidinggevende activiteiten (coördineren, coaching, aansturen van het team, rapporteren naar boven toe, planning, ...), anderzijds het bijspringen als expert ter ondersteuning van het team van vier experten "informatiebeheer".

<i>Functiebenaming</i>	<i>Functieniveau</i>	<i>aantal nodig in VTE</i>	<i>taken / activiteiten</i>
Leidinggevende "informatiebeheer"	N-1	1	1,2,3,4,5,6,7,8,9,12,13,14,15,16
Expert "informatiebeheer"	1	4	1,4,5,6,8,9,10,11,12,13,15,17,18,19,20,21,22

7.3. Vereiste competenties

7.3.1.Functie "Leidinggevende Informatiebeheer"

functiespecifieke competenties

- kennis inzake informatiemodellering en –normalisatie en inzake functionele analysemethoden
- vaardigheid in het plannen, coördineren en het budgettair beheer van projecten
- managementvaardigheid

generieke competenties

- verantwoordelijkheidszin en zin voor initiatief
- actief leiderschap
- analytisch vermogen
- flexibel en vernieuwend denken
- realiseren van doelstellingen
- visie en integrerend vermogen
- coachen, motiveren en ontwikkelen van mensen
- aansturen van groepen
- samenwerken en uitbouwen van netwerken
- mondelinge en schriftelijke communicatie
- overtuigen en onderhandelen
- loyauteit en integriteit
- gerichtheid op de interne klant

7.3.2. Functie “Expert Informatiebeheer”*functiespecifieke competenties*

- kennis inzake informatiemodellering en –normalisatie en inzake functionele analysemethoden
- vaardigheid in het plannen, coördineren en budgettair beheer van projecten
- kennis in het opstellen en opvolgen van lastenboeken
- vaardigheid inzake projectmanagement en projectmatig werken

generieke competenties

- verantwoordelijkheidszin en zin voor initiatief
- analytisch vermogen
- flexibel en vernieuwend denken
- realiseren van doelstellingen
- visie en integrerend vermogen
- aansturen van groepen
- samenwerken en uitbouwen van netwerken
- mondelinge en schriftelijke communicatie
- overtuigen en onderhandelen
- loyauteit en integriteit
- gerichtheid op de interne klant

8. Dienst “Systeemarchitectuur & -standaarden en risk en security management”

8.1. Taakbeschrijving

1. het geven van pro-actieve voorstellen inzake het expertisedomein
2. rapporteren aan de voorzitter van de FOD ICT over zijn expertisedomein
3. coördinatie met andere expertisedomeinen en afstemming tussen de onderscheiden diensten van de FOD : lidmaatschap van het directiecomité en de cel beleidsvoorbereiding.
4. pro-actieve interactie met de leden van de Permanente ICT-stuurgroep. interactie met de verantwoordelijken voor systeemarchitectuur en –standaarden binnen de verticale FOD’s.
5. interactie met vertegenwoordigers van dienstenleveranciers.
6. ontwikkeling van visie en strategische doelstellingen voor de FOD.
7. ontwikkeling van visie en strategische doelstellingen binnen het kader van de virtuele matrix inzake systeemarchitectuur, -standaarden en informatieveiligheidsaspecten.
8. maken van afspraken met verantwoordelijken voor de systeemarchitectuur en de toepassingsontwikkeling binnen de andere FOD’s inzake systeemarchitectuur en –standaarden, met speciale aandacht voor informatieveiligheid, zodat de nodige onderlinge afstemming tussen de verschillende systemen en een veilige werking wordt gewaarborgd, en opvolgen van de afspraken.
9. voortdurend op de hoogte blijven van de technologische ontwikkelingen inzake systeemarchitectuur en –standaarden en informatieveiligheid.
10. opzetten van pilootprojecten in samenwerking met FOD’s teneinde voorstellen inzake systeemarchitectuur en standaarden in een reële omgeving te kunnen uittesten.
11. ondersteuning bieden aan de FOD’s inzake systeemarchitectuur en –standaarden, met inbegrip van de informatieveiligheidsaspecten.
12. verzekeren van de realisatie van strategische FOD objectieven.
13. sturen, evalueren, motiveren en ontwikkelen van medewerkers met het oog op het realiseren van de vooropgestelde doelstellingen.
14. sponsoren en trekken van noodzakelijke veranderingstrajecten binnen en buiten de FOD.
15. bewaken van de naleving van ICT-veiligheidsrichtlijnen, -architecturen, -standaarden en procedures bij de ontwikkeling en het gebruik van FOD-interne of FOD-overkoepelende informatiesystemen door de FOD ICT
16. leiden en stimuleren van de Permanente Stuurgroep ICT-veiligheid, bestaande uit de ICT-veiligheidsconsulenten van de onderscheiden FOD’s.
17. interacties met externe ICT-veiligheidsspecialisten.
18. stimuleren van een permanent ICT-veiligheidsbewustzijn bij de beleidsverantwoordelijken van de onderscheiden FOD’s.
19. ontwikkelen van een FOD overkoepelend ICT veiligheidsbeleid, dat de strategische doelstellingen ondersteunt in het kader van de virtuele matrix en met de nadruk op preventie.
20. stimuleren en coördineren van de conceptie en specificatie binnen de Permanente Stuurgroep ICT-veiligheid van een homogeen geheel van ICT-veiligheidsrichtlijnen, -architecturen, -standaarden en -procedures, die het ICT-veiligheidsbeleid vormgeven.

21. coördinatie van de invoering en de opvolging van de naleving van de ICT-veiligheidsrichtlijnen, -architecturen, -standaarden en –procedures door de onderscheiden FOD's.
22. opstellen van een ICT-veiligheidsplan van de federale overheid (als voorzitter van de Permanente Stuurgroep ICT-veiligheid) en jaarlijks rapporteren aan de Voorzitters van de FOD's inzake de stand van zaken mbt. ICT-veiligheid binnen de federale overheid.
23. projectleiding bij de conceptie en ontwikkeling van FOD overkoepelende ICT-veiligheidssystemen door de FOD ICT.
24. bewaken en auditeren van de naleving van ICT-veiligheidsrichtlijnen, -architecturen, -standaarden en –procedures bij de conceptie, ontwikkeling en exploitatie van FOD-interne en -overkoepelende ICT-systemen door de FOD ICT.
25. opstellen en uitvoeren van het jaarlijks ICT-veiligheidsplan van de FOD ICT.
26. opstellen van het jaarlijks ICT-veiligheidsverslag van de FOD ICT.
27. opvolgen van ontwikkelingen inzake ICT-veiligheid.
28. ondersteunen van de FOD ICT en de andere FOD's inzake ICT-veiligheid.
29. leveren van expertise inzake systeemarchitectuur en –standaarden aan E-governmentprojectleiders.
30. bewaken van de naleving van de systeemarchitectuur en -standaarden bij de ontwikkeling van FOD-interne en -overkoepelende informatiesystemen door de FOD ICT.
31. ontwikkelen van een visie inzake open systeemarchitectuur en-standaarden, zowel voor hardware- als softwarecomponenten, in nauwe samenwerking met de ICT-veiligheidexperten, die de strategische doelstelling ondersteunt, in het kader van de virtuele matrix.
32. maken van afspraken met verantwoordelijken van systeemarchitectuur en de toepassingsontwikkeling binnen de andere FOD's inzake open systeemarchitectuur en-standaarden, zodat de nodige onderlinge afstemming tussen de verschillende systemen en een performante veilige werking wordt gewaarborgd, en opvolgen van de naleving van afspraken.
33. ondersteunen op het vlak van systeemarchitectuur en -standaarden, met bijzondere aandacht voor een goede performantie, bij de conceptie en ontwikkeling van FOD-interne of FOD-overkoepelende informatiesystemen door de FOD ICT.
34. op de hoogte blijven van technologische ontwikkelingen inzake open systeemarchitectuur en-standaarden.
35. als expertisecentrum ondersteunen van de FOD's inzake open systeemarchitectuur en standaarden.

8.2. Kwantitatieve beschrijving

In dit geheel van activiteiten menen wij 3 functies te onderscheiden:

- een leidinggevende functie die de werkzaamheden inzake systeemarchitectuur en –standaarden en risk en security management coördineert en inzake deze materies rapporteert aan de voorzitter van de FOD. Deze functie omvat dan ook de ontwikkeling van een visie en strategische doelstellingen voor Fedict in zijn geheel en in het kader van de virtuele matrix (FOD-overkoepelend) en meer specifiek inzake risk en security management en systeemarchitectuur en standaarden. Deze functie voorziet ook in het sturen, evalueren, motiveren en ontwikkelen van de directe medewerkers.

- een functie die alle werkzaamheden inzake systeemarchitectuur en-standaarden verenigt.
- een functie die alle werkzaamheden inzake risk- en security management verenigt.

Voor de leidinggevende functie schatten wij de VTE op 1. Dit gezien de omvang van het takenpakket.

Voor systeemarchitectuur en –standaarden schatten wij 2 VTE te kunnen gebruiken, gezien de omvang van het takenpakket. Twee biedt meteen het voordeel dat een dialoog en discussie inzake de materie kan ontstaan en dat de opgedane specifieke knowhow minder persoonsgebonden wordt, zodat bij vertrek van 1VTE de moeizaam opgebouwde kennis niet verloren gaat. Daarenboven mag men niet uit het oog verliezen dat deze personen nog een belangrijk deel van hun tijd moeten spenderen aan interne coördinatie d.w.z. samenwerking met de andere projectleiders en medewerkers van de andere diensten van Fedict inzake hun specifiek kennisdomein in de mate dat dit relevant is voor het desbetreffende project. Gezien het hoge intellectuele niveau van de verwachte activiteiten moet ook rekening worden gehouden met de tijd die aan opleiding en vorming zal worden gespendeerd.

Voor risk- en security management schatten we eveneens 2 VTE nodig te hebben voor de uitvoering van het omvangrijke takenpakket. Twee biedt het voordeel dat een dialoog en discussie inzake de materie kan ontstaan en dat de opgedane specifieke knowhow minder persoonsgebonden zal zijn, zodat bij vertrek van 1 VTE de opgebouwde kennis niet verloren gaat. Ook deze personen hebben nog een belangrijke opdracht inzake interne coördinatie die eruit bestaat de andere projectleiders en medewerkers van Fedict inzake hun specifieke kennisdomein van dienst te zijn. Gezien het hoge intellectuele niveau van de prestaties moet voor hen eveneens rekening worden gehouden met de tijd die aan opleiding en permanente vorming zal moeten worden gespendeerd.

<i>Functie</i>	<i>Functieniveau</i>	<i>Aantal VTE</i>	<i>Activiteiten</i>
Leidinggevende dienst risk- en security-management en systeemarchitectuur en –standaarden	N-1	1	1 tot 15
Expert systeemarchitectuur en –standaarden	1	2	1, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 29-35
Expert risk- en security management	1	2	1, 5, 6, 8, 10, 12, 14, 15, 16-28

8.3. Vereiste competenties

8.3.1. Functie “leidinggevende inzake systeemarchitectuur en –standaarden, risk en security management”

functiespecifieke competenties

- managementvaardigheden
- kennis inzake systeemarchitectuur en –standaarden voor elektronisch informatiebeheer en uitwisseling, met inbegrip van informatieveiligheidsaspecten
- vaardigheden inzake het plannen, coördineren en budgettair beheer van projecten

generieke competenties

- verantwoordelijkheidszin en zin voor initiatief
- analytisch denkvermogen
- flexibel en vernieuwend denken
- gericht op het realiseren van doelstellingen
- visie en integrerend vermogen
- coachen, motiveren en ontwikkelen van mensen
- aansturen van groepen
- samenwerken en uitbouwen van netwerken
- mondelinge en schriftelijke communicatie
- overtuigen en onderhandelen
- loyauteit en integriteit
- gerichtheid op interne klant

8.3.2 Functie “Expert in systeemarchitectuur en –standaarden”

functiespecifieke competenties

- kennis inzake systeemarchitectuur en-standaarden voor elektronisch informatiebeheer en uitwisseling, met inbegrip van de ICT-veiligheidsaspecten
- vaardigheden inzake plannen, coördineren en budgettair beheer van projecten
- kennis van het Frans, Nederlands en Engels

generieke competenties

- verantwoordelijkheidszin en zin voor initiatief
- analytisch vermogen
- flexibel en vernieuwend denken
- gericht op het realiseren van doelstellingen
- visie en integrerend vermogen
- aansturen van groepen
- samenwerken en uitbouwen van netwerken
- mondelinge en schriftelijke communicatie
- overtuigen en onderhandelen
- loyauteit en integriteit
- gerichtheid op interne klant

8.3.3. Expert in risk- en security management

functiespecifieke competenties

- kennis inzake ICT-veiligheid en systeemarchitectuur en-standaarden
- vaardigheden inzake plannen, coördineren en budgettair beheer van projecten
- kennis van het Frans, Nederlands en Engels
- Belgische veiligheidsmachtiging met niveau geheim

generieke competenties

- verantwoordelijkheidszin en zin voor initiatief
- analytisch vermogen
- flexibel en vernieuwend denken
- gericht op het realiseren van doelstellingen
- visie en integrerend vermogen
- aansturen van groepen
- samenwerken en uitbouwen van netwerken
- mondelinge en schriftelijke communicatie
- overtuigen en onderhandelen
- loyauteit en integriteit
- gerichtheid op interne klant

9. Dienst “programma-, project-, klanten- en partnerbeheer”

9.1. Taakbeschrijving

Beheren en begeleiden van FOD-overkoepelende of interne E-government of ICT projecten.

Beheren van de relaties van de FOD ICT, binnen de filosofie van de virtuele matrix, en met andere overheden (gemeenschappen, gewesten, Europese unie, enz.)

Algemene taken van de dienst :

1. aansturen, beheren of begeleiden van FOD-overkoepelende E-government of ICT-projecten
2. beheren van E-government of ICT projecten binnen de FOD ICT
3. beheren van programma met het oog op de onderlinge afstemming van de verschillende projecten
4. beheren van de relaties met andere FOD's teneinde de virtuele matrix op het vlak van E-government en ICT in de praktijk om te zetten
5. beheren van de relaties met andere overheden (Europa, Gewesten en Gemeenschappen) om de nodige afstemming op het vlak van E-government en de inzet van ICT daartoe te verzekeren
6. aansturen van een dynamische ICT-inventaris, gevoerd door de onderscheiden FOD's, teneinde voortdurend een actueel overzicht te creëren van bestaande of geplande informatiesystemen (hardware, software, contracten op het vlak van ICT...) om synergieën tussen de FOD's te bewerkstelligen
7. sponsoren en trekken van noodzakelijke veranderingstrajecten binnen en buiten de FOD
8. als lid van het directiecomité, bijdragen tot de ontwikkeling van een visie en van strategische doelstellingen voor de FOD
9. met inacht name van de toegekende middelen, organiseren en aansturen van de dienst en continu monitoren van de dienst om de realisatie van de strategische FOD-objectieven te verzekeren
10. sturen, motiveren, evalueren en ontwikkelen van de directe medewerkers met het oog op het realiseren van de vooropgestelde doelstellingen
11. ontdekken op basis van eigen ervaringen of op grond van contacten binnen en buiten de federale overheidsdiensten van opportuniteiten voor E-government en ICT-projecten
12. aansturen van E-government of ICT projecten door het uitwerken van voorstudies (met o.a. een beknopte beschrijving van de vereiste randvoorwaarden voor de verwezenlijking van het project en een analyse van de mogelijkheden om aan deze randvoorwaarden te voldoen) en nadien behoeftenanalyses (met o.a. een volledige documentatieset die de basis kan vormen voor een plan van aanpak, de nodige functionele en andere analyse (juridisch, aanpassingen aan technische configuraties,...)
13. plannen van E-government of ICT projecten door het opstellen van een plan van aanpak, met aanduiding van de in tijd geplande projectstappen en de in te zetten mensen en middelen
14. beheren van E-government of ICT projecten door de continue coaching van projectmedewerkers of van projectteams dit verantwoordelijk zijn voor deelaspecten van het project

15. opvolgen van de uitvoering van E-government of ICT projecten overeenkomstig het plan van aanpak, door tijds- en kwaliteitsbewaking en probleemoplossing waar nodig
16. in het kader van een maximale responsabilisering van de onderscheiden FOD's, geïnitieerde projecten kunnen overdragen aan een projectleider binnen een andere FOD, waarbij het reeds geleverde werk maximaal geconsolideerd wordt, en verder ondersteunen van planning, beheer en opvolging van de uitvoering van het project
17. tussentijds rapporteren over de uitvoering van E-government- of ICT projecten
18. sturen, motiveren, evalueren en ontwikkelen van de projectmedewerkers met het oog op het realiseren van de vooropgestelde doelstellingen

9.2. Kwantitatieve beschrijving

Gelet op het grote aantal projecten dat in 2002 door Fedict geïnitieerd moet worden, schatten we het aantal medewerkers dat nodig is voor het realiseren van de doelstellingen van de dienst op acht: zeven medewerkers en één leidinggevende.

De leidinggevende zal een sleutelrol spelen, niet alleen bij de operationele leiding van de dienst, maar evenzeer bij het beheren van de programma's en bij het bewaken van de coherentie van de verschillende projecten door het verzorgen van de interne en externe coördinatie.

De leidinggevende heeft zeven medewerkers nodig om hem/haar bij te staan bij het uitvoeren van zijn/haar taken en opdrachten op het vlak van projectmanagement, account management (het ontwikkelen en onderhouden van relaties met de andere FOD's) en ICT-inventaris.

<i>Functie</i>	<i>Functie niveau</i>	<i>Aantal nodig (VTE)</i>	<i>Taken en activiteiten</i>
Leidinggevend	N-1	1	1 tot 10
Expert	1	7	1 tot 7 en 11 tot 18

9.3. Vereiste competenties

9.3.1. Functie "leidinggevende programma-, project-, klanten- en partnerbeheer"

Functiespecifieke competenties

- managementvaardigheid
- vaardigheid inzake account- en projectmanagement
- vaardigheid inzake het plannen, coördineren en budgettair beheren van ICT projecten
- vaardigheid inzake relatiebeheer in een overheidsomgeving
- inzicht in het politieke besluitvormingsproces
- goede kennis van de werking en de structuur van de federale overheidsdiensten

Generieke competenties

- verantwoordelijkheidszin en zin voor initiatief;
- analytisch vermogen ;
- flexibel en vernieuwend denken ;
- realiseren van doelstellingen ;
- visie en integrerend vermogen ;
- coachen, motiveren en ontwikkelen van mensen ;
- aansturen van groepen ;
- samenwerken en uitbouwen van netwerken ;
- mondelinge en schriftelijke communicatie ;
- overtuigen en onderhandelen ;
- loyaleiteit en integriteit ;
- gerichtheid op burger, interne klant en maatschappij.

9.3.2. Functie “projectleider”

Functiespecifieke competenties

- vaardigheid inzake account- en projectmanagement
- vaardigheid inzake het plannen, coördineren en budgettair beheren van ICT projecten
- vaardigheid inzake relatiebeheer in een overheidsomgeving
- kennis van de werking en de structuur van de federale overheidsdiensten

Generieke competenties

- verantwoordelijkheidszin en zin voor initiatief;
- analytisch vermogen ;
- flexibele en vernieuwend denken ;
- realiseren van doelstellingen ;
- visie en integrerend vermogen ;
- coachen, motiveren en ontwikkelen van mensen ;
- aansturen van groepen ;
- samenwerken en uitbouwen van netwerken ;
- mondelinge en schriftelijke communicatie ;
- overtuigen en onderhandelen ;
- loyaleiteit en integriteit ;
- gerichtheid op burger, interne klant en maatschappij.

10. Dienst: "Dienstenbeheer".

10.1 Taakbeschrijving:

1. beheren van de relaties met de ICT-dienstenleveranciers van de FOD binnen en buiten de overheid via resultaat- of middelenverbintenissen, in het bijzonder inzake netwerkbeheer en *Public Key Infrastructure (PKI)*-dienstverlening
2. opstellen en opvolgen van lastenboeken en contracten voor ICT-dienstverlening
3. opstellen en opvolgen van *Service Level Agreements (SLA's)* met de ICT-dienstenleveranciers, zowel binnen als buiten de overheid
4. meewerken aan noodzakelijke veranderingstrajecten binnen en buiten de FOD
5. intern samenwerken met de projectleiders en medewerkers van de andere diensten van Fedict
6. ondersteuning geven bij het opstellen van een managementplan en een operationeel plan
7. geven van vorming en opleiding
8. bijdragen tot de ontwikkeling van een visie en van strategische doelstellingen voor de FOD, als lid van het directiecomité
9. organiseren en aansturen van de dienst Dienstenbeheer, met inachtnaam van de toegekende middelen
10. continu monitoren van de dienst om de realisatie van de strategische FOD-objectieven te verzekeren
11. sturen, motiveren, evalueren en ontwikkelen van de directe medewerkers met het oog op het realiseren van de vooropgestelde doelstellingen
12. sponsoren en trekken van noodzakelijke veranderingstrajecten binnen en buiten de FOD
13. maken van een managementplan en operationeel plan

10.2 Kwantitatieve beschrijving

Om het hierboven opgesomde geheel aan activiteiten en taken te kunnen realiseren, is er nood aan twee verschillende soorten functies: experten "dienstenbeheer" enerzijds, en een leidinggevende als teamleider anderzijds. Gelet op de op voorhand ingeschatte diensten die Fedict in de nabije toekomst zal moeten beheren, is er nood aan minstens vier VTE's voor wat betreft de expertenfuncties. Bij de bepaling van dit aantal is eveneens rekening gehouden met de afwezigheden tengevolge de noodzakelijke vorming, opleiding en bijscholing die nodig zijn om in het snel evoluerende ICT-domein bij te blijven. Ook het koppelen van twee expertenfuncties per inhoudelijk hoofddomein (beheer van leverancier-relaties en opstelling/opvolging SLA's) is noodzakelijk met het oog op de noodzakelijke "back-up" voorziening die een continu dienstenbeheer moet mogelijk maken bij afwezigheid van één expert (door ziekte, vakantie, vorming, vertrek,...)

Gelet op de hoger vermelde taakomschrijving dient voor de functie van teamleider-expert eveneens één VTE te worden voorzien. Deze leidinggevende krijgt een dubbel takenpakket: enerzijds de specifiek leidinggevende activiteiten (coaching, aansturen van het team, rapporteren naar boven toe, planning, ...), anderzijds het bijspringen als expert ter ondersteuning van het team van vier experten "dienstenbeheer".

<i>Funcie benaming</i>	<i>Funcieniveau</i>	<i>aantal nodig in VTE</i>	<i>taken / activiteiten</i>
Leidinggevende "Dienstenbeheer"	N-1	1	1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13.
Expert "Dienstenbeheer"	1	4	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.

10.3 Vereiste competenties

10.3.1 Functie "Expert Dienstenbeheer":

Funciespecifieke competenties:

- vaardigheid inzake beheer van relaties met ICT-dienstverleners
- vaardigheid inzake het uitwerken en beheren van ICT-dienstverleningsrelaties en ICT-overeenkomsten op basis van Service Level Agreements (SLA's)
- vaardigheid inzake projectmanagement en projectmatig werken
- kennis van de reglementering inzake overheidsopdrachten
- vaardigheid inzake het opstellen en opvolgen van lastenboeken
- kennis van de werking en de structuur van de Federale overheidsdiensten

Generieke competenties:

- zin voor samenwerking en teamspirit
- klantgerichtheid
- zin voor orde en kwaliteit
- stiptheid
- resultaatgerichtheid
- motivatie
- zin voor initiatief
- analytisch denkvermogen
- flexibiliteit
- efficiëntie van communicatie
- assimilatievermogen

10.3.2 Functie "Leidinggevende Dienstenbeheer":

Funciespecifieke competenties:

- idem als voor de functie "Expert Dienstenbeheer", plus:
- managementvaardigheid
- inzicht in het politieke besluitvormingsproces
- vaardigheid inzake het plannen, coördineren en budgettair beheer van projecten

Generieke competenties:

- actief leiderschap
- groepsleiderschap
- coachen
- conceptueel denkvermogen
- assertiviteit
- efficiëntie van rapportering
- coördinatievermogen
- strategisch-organisatorisch denken

VI. MIGRATIEPLAN

1. Huidige personeelsbezetting en -personeelstekorten

1.1. Voorzitter Directiecomité/ ICT-manager

Bij koninklijk besluit van 3 augustus 2001 (B.S. 10 augustus 2001) werd de voorzitter van het directiecomité/ ICT-manager aangesteld.

1.2. Cel Beleidsvoorbereiding

De voorzitter van de cel werd reeds aangeworven (n-1).

De volgende functies zijn nog niet ingevuld

- De functie van het tweede lid van de cel (niveau 1)
- De functie van de twee directiesecretaressen/-secretaris (niveau 2+)

- | | | |
|---|---|--|
| <p>1.3. B & B
1.4. P & O
1.5. I.C.T.</p> | } | <p>Voor deze diensten zijn (voorlopig) geen personeelsleden vereist
De taken van deze diensten zullen worden uitgeoefend door de
leidinggevende van de dienst Secretariaat & logistiek</p> |
|---|---|--|

1.6. Secretariaat & logistiek

Voor deze dienst werd reeds de leidinggevende (niveau 1) aangeworven via de VZW.

Ook werken er nu reeds drie secretarissen/secretarissen (niveau 2+), waarvan 2 voltijds en 1 halftijds. Eén voltijdse en één halftijdse is terbeschikking gesteld door Ambtenarenzaken en één voltijdse is contractueel verbonden met de VZW.

Er werkt ook één economaatsmedewerker (niveau 3). Deze is terbeschikking gesteld door de KSZ.

Er zijn nog een aantal functies vacant:

- één voltijdse en één halftijdse secretaris/secretarissen (niveau 2+)
- één vertaler (niveau 2+)
- één chauffeur (niveau 4)

1.7. Informatiebeheer

In deze dienst zijn nog geen personeelsleden aangeduid of aangeworven.

De volgende functies dienen nog ingevuld te worden:

- Één leidinggevende (n-1)
- Vier experten (niveau 1)

1.8. Systeemarchitectuur

In deze dienst werkt er reeds één expert die verbonden is met een contract met de VZW.

De volgende functies dienen nog ingevuld te worden:

- Één leidinggevende (n-1)
- Drie experten (niveau 1)

1.9. Programma-, project, klanten- en partnerbeheer

Vijf experten worden hier reeds tewerkgesteld, waarvan er 4 verbonden zijn met een contract met de VZW. De andere werd ter beschikking gesteld door Ambtenarenzaken. De volgende functies ontbreken nog:

- één leidinggevende (n-1)
- Twee experten (niveau 1)

1.10. Dienstenbeheer

In deze dienst zijn nog geen personeelsleden aangeduid of aangeworven.

De volgende functies dienen nog ingevuld te worden:

- één leidinggevende (n-1)
- vier experten (niveau 1)

2) Personeelsactieplan

2.1. Aanwerven of benoemen van de terbeschikkinggestelde personen

Het aanwerven of benoemen van de personen die nu reeds een functie uitoefenen binnen de organisatie van Fedict op basis van een terbeschikkingstelling is aan te bevelen om de volgende redenen:

- ze zijn vertrouwd met het werken in een overheidscontext
- ze kennen de te vervullen taken
- ze hebben kennis van de organisatie
- de continuïteit van de dienst wordt verzekerd
- de opgebouwde knowhow wordt behouden
- de aanwezige personeelsleden krijgen zekerheid over hun situatie

De mogelijkheid om deze personen aan te werven of te benoemen is echter afhankelijk van een aantal factoren zoals:

- het reeds doorstaan hebben van de noodzakelijke selectieprocedures om de functie uit te oefenen (of het alsnog slagen in deze procedures)
- het aanwezig zijn van de noodzakelijk competenties
- de tevredenheid over het functioneren tijdens de afgelopen maanden
- de bereidheid van betrokkenen om de functie te blijven uitoefenen

2.2. Invullen van de overige functies

De overige functies zullen nog moeten worden ingevuld door interne mobiliteit, door rekrutering of door een contract af te sluiten met de VZW.

Men dient echter rekening te houden met de noodzaak om competente mensen als partners binnen de FOD's te houden binnen de context van de virtuele matrix. Uiteraard kan Fedict een uitdaging zijn voor mensen die anders toch hun FOD zouden verlaten.

De medewerkers, in het bijzonder ICT-experten, dienen dus bij voorkeur gerekruteerd te worden buiten de Federale overheid.

VII. BUDGET

Bij het opstellen van een personeelsplan dienen de budgettaire implicaties ervan in het oog gehouden te worden.

Het personeelsbudget van Fedict voor het jaar 2002 werd reeds goedgekeurd zoals blijkt uit de bijlagen bij dit personeelsplan.

Bij het opstellen van het personeelsbehoefteplan werd dan ook met deze vooraf opgelegde financiële beperking rekening gehouden.

Het lijkt ons echter aangewezen om bij het opstellen van het personeelsplan 2003 opnieuw een grondig onderzoek te verrichten naar de personeelsbehoefte. Op dat ogenblik is het immers voor het eerst mogelijk de reeds operationele organisatie door te lichten en een juistere inschatting te kunnen maken van de reële activiteiten en personeelsbehoefte.

Deze oefening zou voorafgaandelijk en onafhankelijk aan de begrotingsonderhandelingen moeten gebeuren teneinde een werkelijke weergave van de personeelsbehoefte te kunnen schetsen en eventuele personeelstekorten te kunnen verhelpen.

Concrete gegevens i.v.m. het goedgekeurde budget 2002 zijn opgenomen in de bijlagen.

Bijlagen: personeelsbehoeftenplan

<i>Functie</i>	<i>functieniveau</i>	<i>Aantal nodig in VTE</i>	<i>taken / activiteiten</i>
Leidinggevende / Voorzitter van het directiecomité of ICT manager	N	1	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16

<i>Functie</i>	<i>Functieniveau</i>	<i>Aantal nodig in VTE</i>	<i>taken / activiteiten</i>
Leidinggevende functie van de cel beleidsvoorbereiding	1	1	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
Leden van de cel beleidsvoorbereiding	1	1	1, 2, 3, 4, 6, 9, 10, 12
Administratief medewerk(st)ers van de cel beleidsvoorbereiding	2+	2	13, 14, 15

<i>Functie</i>	<i>functieniveau</i>	<i>Aantal nodig in VTE</i>	<i>taken/ activiteiten</i>
Staffunctie B & B	1	0 (taken worden verricht door leidinggevend van de dienst secretariaat en logistiek)	1, 2, 3, 4, 5, 6

<i>Functie</i>	<i>Functieniveau</i>	<i>Aantal nodig in VTE</i>	<i>taken/ activiteiten</i>
Staffunctie P & O	1	0 (taken worden verricht door leidinggevend van de dienst secretariaat en logistiek)	1, 2, 3, 4

<i>Functie</i>	<i>Functieniveau</i>	<i>Aantal nodig in VTE</i>	<i>Taken/ activiteiten</i>
Staffunctie ICT	1	0 (taken worden verricht door leidinggevend van de dienst secretariaat en logistiek)	1, 2,

<i>Functie</i>	<i>functieniveau</i>	<i>Aantal nodig in VTE</i>	<i>taken/ activiteiten</i>
Leidinggevende van de dienst secretariaat & logistiek	1	1	1, 2, 3, 4, 5
Secretaris/ secretaresse van de dienst secretariaat & logistiek	2	4	5, 6, 7
Vertaler/vertaalster van de dienst secretariaat & logistiek	2+	1	8, 9, 10, 11
Economaats-Medewerk(st)er van de dienst secretariaat & logistiek	3	1	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18
Chauffeur van de dienst secretariaat & logistiek	4	1	19, 20

<i>Functiebenaming</i>	<i>Functieniveau</i>	<i>Aantal nodig in VTE</i>	<i>Taken / activiteiten</i>
Leidinggevende "informatiebeheer"	N-1	1	1,2,3,4,5,6,7,8,9,12, 13,14,15,16
Expert "informatiebeheer"	1	4	1,4,5,6,8,9,10,11,12,13,15,17,18,19,20, 21,22

<i>Functie</i>	<i>Functieniveau</i>	<i>Aantal VTE</i>	<i>Activiteiten</i>
Leidinggevende dienst risk- en security-management en systeemarchitectuur en –standaarden	N-1	1	1 tot 15
Expert systeemarchitectuur en –standaarden	1	2	1, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 29-35
Expert risk- en securitymanagement	1	2	1, 5, 6, 8, 10, 12, 14, 15, 16-28

<i>Functie</i>	<i>Functie niveau</i>	<i>Aantal nodig (VTE)</i>	<i>Taken en activiteiten</i>
Leidinggevende "Programma-, project-, klanten en- partnerbeheer"	N-1	1	1 tot 10
Expert "Programma-, project-,klanten en- partnerbeheer"	1	7	1 tot 7 en 11 tot 18

<i>Functiebenaming</i>	<i>Functieniveau</i>	<i>aantal nodig in VTE</i>	<i>taken / activiteiten</i>
Leidinggevende "Dienstenbeheer"	N-1	1	1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13.
Expert "Dienstenbeheer"	1	4	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.