

V L A A M S P A R L E M E N T



Zitting 2001-2002

29 oktober 2001

BELEIDSBRIEF

Ambtenarenzaken

Beleidsprioriteiten 2001-2002

ingediend door de heer Paul Van Grembergen,
Vlaams minister van Binnenlandse Aangelegenheden, Ambtenarenzaken en Buitenlands Beleid

Met deze beleidsbrief worden de basisopties van het regeerprogramma en de beleidsnota Ambtenarenzaken 2000-2004 verder uitgewerkt. De beleidsbrief is de weergave van de visie van de functioneel bevoegde minister en vormt de basis van een debat in het Vlaams Parlement. In voorkomend geval zullen de uitvoeringsmaatregelen ter goedkeuring aan de Vlaamse regering of het Vlaams Parlement worden voorgelegd.

INHOUD

Blz.

PERSONEELSBELEID

0. Inleiding	5
1. Beter bestuurlijk beleid	6
1.1. Reorganisatie Vlaamse overheid	6
1.1.1. Realisaties 2001	6
1.1.2. Beleidsprioriteiten 2002	6
1.1.2.1. Kaderdecreet bestuurlijk beleid	6
1.2.2.2. Kaderdecreet adviesstelsel	7
1.2.2.3. Afstemming sectorale invullingen	7
1.2.2.4. Leidend ambtenaren	7
1.2.2.5. Uitvoering van staatshervorming 2001	8
1.2. Integrale kwaliteitszorg	8
1.3. Regelgeving	8
1.4. Verdere professionalisering van de personeelsfunctie	9
1.5. Meerdere sporen in het personeelsbeleid	9
1.6. Vernieuwd beloningsbeleid	10
2. De juiste mens op de juiste plaats	12
2.1. Proces- en personeelsplanning	12
2.2. Competentiemanagement	12
2.2.1. Competentieraamwerk	12
2.2.2. Competentiedatabank	12
2.3. Rekrutering en het werkgeversimago van de Vlaamse overheid	13
2.3.1. Imago als werkgever	13
2.3.2. Selectie	13
2.4. Verruimde interne arbeidsmarkt	13
2.5. Opwaardering en inzetbaarheid van laaggeschoolden	14
2.6. Aanpassingsmogelijkheden op de werkvloer voor personen met een handicap	14
3. Permanente ontplooiing	15
3.1. Kwaliteit en leidinggeven	15
3.1.1. Waarden voor goed leidinggeven	15
3.1.2. Evaluatie van het leidinggeven	15
3.1.3. Ontwikkeling van het leidinggeven	15
3.1.3.1. Top- en middenmanagement	15
3.1.3.2. Leidinggeven algemeen	16
3.2. Loopbaanontwikkelingscentrum	16
3.3. Vormingsbeleid	16

3.3.1. Ontwikkeling beleidsondersteunende competenties	16
3.3.2. Voorbereiding e-learning	16
3.3.3. Ontwikkeling expertise inzake diversiteit	16
3.1.3.2. Leidinggeven algemeen	17
3.2. Het loopbaanontwikkeling	17
3.3. Vormingsbeleid	17
3.3.1. Ontwikkeling en beleidsondersteunend competenties	17
3.3.2. Voorbereiding op e-learning	17
3.3.3. Ontwikkeling expertise inzake diversiteit	17
4. Evenwicht tussen organisatie en mens	18
4.1. Geïntegreerd actief welzijnsbeleid	18
4.2. Partnerschap met het personeel	18
5. Moties en resoluties	19

INFORMATIE- EN COMMUNICATIE TECHNOLOGIEBELEID

0. Inleiding	21
1. Realisaties 2001	21
1.1. Outsourcing	21
1.2. Netwerken WAN	21
1.3. Beveiliging	21
1.4. Projecten	22
2. Beleidprioriteiten 2002	22
2.1. Reorganisatie van de Vlaamse Overheid	22
2.2. Bijsturing outsourcingovereenkomst	22
2.3. Versterken interne IT-capaciteit	22
2.4. Verzekeren continuïteit en overdraagbaarheid	23
2.4.1. Digitaal documentatiecentrum	23
2.4.2. Kwaliteitsbewaking	23
2.4.3. Normen en standaarden	23
2.5. Verdere uitbouw beveiligingsbeleid	23
2.6. Prioriteit aan e-government initiatieven	23
2.7. Verdere uitbouw geïntegreerde management informatiesystemen	24
2.8. Verdere uitbouw netwerken	24

GIS

1. Beleidsprioriteiten	25
2. Realisaties 2001	25
3. Beleidsprioriteiten 2002	26

GEBOUWEN

0. inleiding	27
1. Realisaties 2001	27
2. Beleidsprioriteiten 2002	27

VLAAMSE BOUWMEESTER

1. Realisaties 2001	29
2. Beleidsprioriteiten 2002	29

AANKOOPBEHEER

0. Inleiding	30
1. Realisaties 2001	30
2. Beleidsprioriteiten 2002	30

SCHOONMAAK

0. Inleiding	32
1. Realisaties 2001	32
2. Beleidsprioriteiten 2002	32

CATERING

0. Inleiding	33
1. Realisaties 2001	33
2. Beleidsprioriteiten 2002	33
Bijlagen	34

PERSONEELSBELEID

0. INLEIDING

In 2001 werd heel wat werk verricht rond de nieuwe bestuurlijke organisatie, waarvan het startschot in 2000 gegeven werd. De Vlaamse regering nam verscheidene belangrijke tussentijdse beslissingen die ik hierna nog eens opsom:

- 19 januari 2001:
 - elementen voor het vaststellen van de kerntaken van de Vlaamse bestuursniveaus
 - vaststelling van het methodologisch kader om de nieuwe organisatiestructuur van de Vlaamse overheid uniform in te vullen, de zgn. leidraad voor sectorale invulling
- 23 maart 2001:
 - definitieve samenstelling van de 13 homogene beleidsdomeinen
- 27 april 2001:
 - communicatieplan voor de interne communicatie aan de personeelsleden van de Vlaamse overheid
- 1 juni 2001:
 - organisatiestructuur en taakinfilling van de horizontale departementen (sectorale invulling van de beleidsdomeinen mbt horizontale beleidsaangelegenheden).

2002 zal vooral in het teken staan van de **concrete implementatie** van deze uitgewerkte ideeën en concepten. De nieuwe structuur voor de Vlaamse overheid moet immers in 2003 operationeel zijn. Dit impliceert dat tegen dan alle taken en processen in een logisch samenhangende structuur zijn ondergebracht en de nodige middelen (personeel, IT, logistiek) zijn toegewezen om deze opdrachten te kunnen realiseren.

De reorganisatie vormt een opportuniteit om een aantal veranderingsprojecten die reeds eerder gestart of gepland waren, in een versneld tempo te realiseren. De uitgangspunten van mijn beleid zoals vastgelegd in de beleidsnota "Ambtenarenzaken" en geconcretiseerd in het strategisch plan, blijven hierbij uiteraard gelden. Daarom houd ik eraan om, zoals bij de vorige beleidsbrief, mijn beleidsopties voor **2002** te ordenen en toe te lichten volgens de 4 strategische doelstellingen die in de beleidsnota werden vooropgesteld.

1 BETER BESTUURLIJK BELEID

1.1 Reorganisatie Vlaamse overheid

1.1.1. Realisaties 2001.

De opbouw van het Beter Bestuurlijk Beleid verloopt als gepland.

De Vlaamse regering heeft sinds september 2000 een aantal belangrijke stappen gezet in de voorbereiding van de reorganisatie van het Vlaams overheidsapparaat.

Zo zijn op 17 november 2000 de 13 homogene beleidsdomeinen en de structureringsprincipes vastgelegd die de ruggengraat vormen voor de structurering van het toekomstige politieke en administratieve overheidsoptreden in Vlaanderen.

Die beslissing werd reeds toegelicht en besproken in de Parlementaire commissie dd. 14 december 2000, en zij werd nader verfijnd op 23 maart 2001 op basis van de resultaten van een inspraakronde onder alle leidend ambtenaren.

De "top down" vastgelegde basisbeginselen zijn "bottom up" ingevuld en organisatorisch vormgegeven door een werkgroep per beleidsdomein, die samengesteld is uit de leidend ambtenaren van de betrokken entiteiten en vertegenwoordigers van de functioneel bevoegde ministers. Deze werkgroepen hebben hun voorlopige rapporten neergelegd, gestructureerd op basis van een "leidraad voor de sectorale invulling" die meegegeven werd door de Vlaamse regering.

De organisatie van de ondersteunende diensten wordt voorbereid. In het bijzonder voor rekrutering en selectie worden de procedures in detail uitgewerkt.

1.1.2. Beleidsprioriteiten 2002.

De Vlaamse regering heeft het vaste voornemen om de reorganisatie van het Vlaams overheidsapparaat stelselmatig verder door te voeren, binnen het initieel afgesproken tijdsplan.

Dit betekent dat de grondig vernieuwde Vlaamse administratie in 2003 operationeel zal zijn.

Daartoe moeten nog een aantal belangrijke stappen gezet worden

1.1.2.1. Kaderdecreet bestuurlijk beleid.

In de beleidsnota werd in het kader van de reorganisatie van het Vlaams overheidsapparaat een decretaal initiatief aangekondigd inzake verzelfstandiging, vooral met de bedoeling orde te scheppen in het landschap van de VOI's. Een eerste zeker niet voldragen ontwerp werd eind 2000 voorgelegd.

De Vlaamse regering heeft op 19 januari 2001 geopteerd voor de uitwerking van een veel ruimer kaderdecreet met volgende scope :

1. het organiek kader inzake verzelfstandiging
Het ontwerp van kaderdecreet dient de algemene regels inzake de intern en extern verzelfstandigde agentschappen te regelen (algemene beginselen inzake oprichting, categorisering, bestuur en werking, sturing, beheersovereenkomsten, toezicht, personeel).
Deze nieuwe regels komen **in de plaats van de wet van 16 maart 1954** betreffende de controle op sommige instellingen van openbaar nut wat betreft de instellingen van de Vlaamse Gemeenschap/Vlaams Gewest.
2. regels inzake begroting, boekhouding en controle (invulling federale algemene-bepalingenwet)
Het ontwerp van kaderdecreet dient tevens invulling te geven aan het wetsontwerp dat op federaal niveau door de Commissie Normalisatie Openbare Comptabiliteit werd uitgewerkt "tot vaststelling van de algemene bepalingen die gelden voor de begrotingen, de controle op de subsidies en voor de boekhouding van de gemeenschappen en de gewesten, alsook voor de organisatie van de controle door het Rekenhof".
Deze algemene-bepalingenwet zal in uitvoering van artikel 50 § 2 van de Bijzondere Financieringswet de Vlaamse overheid de bevoegdheid verlenen om te legifereren inzake de rijkscomptabiliteit, inzake controle door Rekenhof, enz., zowel wat betreft de verzelfstandigde agentschappen als wat betreft de diensten.

Dit ontwerp van algemene-bepalingenwet zou samen met de federale "invulwetten en -besluiten" nog vóór het jaareinde moeten worden goedgekeurd door het federale parlement. De algemene-bepalingenwet zou in werking moeten treden op 1 januari 2003.

Zonder invulling van de algemene-bepalingenwet kunnen de basisregels inzake verzelfstandiging en responsabilisering niet operationeel gemaakt worden. Het organisatorische luik van het nieuw Vlaams overheidsapparaat vormt één samenhangend geheel met het luik dat in uitvoering van de federale algemene-bepalingenwet de regels bevat inzake begroting, boekhouding en de controle hierop.

Vandaar dat de regering de invulling van de federale algemene-bepalingenwet wil incorporeren in het ontwerp-kaderdecreet.

De regering overweegt tevens om het ontwerp-kaderdecreet uit te breiden tot een ontwerp van kaderdecreet "bestuurlijk beleid". Dit kaderdecreet zou dan in algemene zin de basisprincipes en hoofdstructuur van het Vlaamse overheidslandschap regelen.

Door de verruiming van de scope en de vertraging die federaal werd opgelopen bij de uitwerking van voormelde algemene-bepalingenwet diende de oorspronkelijk vooropgestelde timing aangepast. De cruciale factor voor het kaderdecreet is de tijdige goedkeuring en inwerkingtreding van de federale algemene-bepalingenwet voor de begroting, boekhouding en controle van de Gemeenschappen en Gewesten. Onder dit voorbehoud stelt de regering volgend tijdsplan voorop:

- de regering werkt, rekening houdend met de resoluties en moties van het Vlaams Parlement, voor het jaareinde concrete basisprincipes van het kaderdecreet uit en nodigt het Parlement uit hierover een tussentijds debat te houden;
- de besluiten uit dit debat zullen verwerkt worden in het ontwerp van kaderdecreet dat, na advies van de Raad van State, voor het zomerreces van 2002 ingediend zal worden in het Vlaams Parlement.

1.1.2.2. Kaderdecreet met betrekking tot de herstructurering van het adviesstelsel.

Op 30 maart 2001 is een rapport neergelegd: "Beter bestuur. De herstructurering van het Vlaamse adviesstelsel. Voorstel tot decretale regeling".

Dit voorstel geeft invulling aan de regeringsbeslissing van 19 januari 2001 m.b.t. de reorganisatie van het Vlaams overheidsapparaat en wil een kaderregeling aanreiken voor een transparant, eenvoudig en doelmatig adviesstelsel. Bovendien is het voorstel over de ganse lijn in overeenstemming met de breed onderschreven beslissingen van het Uitgebreid Bureau van het Vlaams Parlement van 9 juli 1997, naar aanleiding van het tijdens de vorige legislatuur gevoerde overleg over de verfijning van de democratie. De Vlaamse regering stelt voor de politieke besluitvorming omtrent deze aangelegenheid een **tijdsplan** voorop dat **gelijklopend is** met de behandeling van het kaderdecreet beter bestuurlijk beleid.

1.1.2.3. Afstemming sectorale invullingen

Voor het najaar 2001 is de onderlinge afstemming van alle voorstellen tot sectorale invulling gepland. Die consolidatieoefening is in de eerste plaats een kwaliteitstoets waarbij de conformiteit van de sectorale oefeningen aan de bepalingen van het sub 1.1.2.1 vermelde decreet zal worden getoetst. De kwaliteitstoets beoogt verder onder meer het wegwerken van overlappingen tussen beleidsdomeinen, het dichten van eventuele kloven en het inbouwen van de nodige afstemmingsmechanismen tussen beleidsdomeinen.

Een en andere impliceert dat de Vlaamse regering pas een eindbeslissing zal nemen over de geconsolideerde sectorale invulling na de bespreking ten gronde van de hogervermelde kaderdecreten door het Vlaams Parlement.

1.1.2.4. Leidend ambtenaren, enz.

Een nota houdende *reponsabilisering van de leidend ambtenaren* inzake weddenkredieten werd uitgewerkt en in najaar 2001 aan de Vlaamse regering voorgelegd. Deze nota is een eerste stap naar de enveloppenfinanciering en naar een nieuwe voorstelling van de begroting.

In een beleidsvisie '*leidend ambtenaren*' komen onder meer volgende elementen aan bod : relatie met het politieke niveau, rekrutering, mandaten, loopbaan, beheersovereenkomsten, de vernieuwde verloning en de responsabilisering. De organisatorische onderbouw wordt bekeken in samenhang met het HRM- en organisatieontwikkelingsbeleid binnen de Vlaamse overheid.

Parallel met het organisatorische luik, wordt in het najaar 2001 een visie uitgewerkt op:

- het personeelsbeleid: competentie - kennis - en prestatie management, in-, door- en uitstroom, loopbaan- en beloningsbeleid, met inbegrip van personeelsplanning, functieweging, enz.;
- beheersovereenkomsten en managementcontracten in samenhang met responsabilisering en met de invulling van de beleids- en beheerscyclus;
- de modernisering van het financieel instrumentarium en de budgettaire en boekhoudkundige systematiek;
- het facility management;
- de informatie- en communicatietechnologie.

De eerste helft van **2002** zal grotendeels voorbehouden worden voor::

- 1) de voorbereiding van het migratiepad: generieke migratiemodellen, aanpassing regelgeving, aanpassing van advies- en overlegstructuren, generieke modellen voor afstemmingsmechanismen, principes m.b.t.; managementinformatiesystemen, enz.;
- 2) de eerste concrete maatregelen naar operationalisering, zoals o.m. de opmaak van de begroting 2003 op basis van de nieuwe structuren.

In de tweede helft van **2002** zal o.a. de selectie en aanstelling van de leidinggevendenden voor de nieuwe entiteiten plaats vinden.

De uitdaging waar de Vlaamse regering en de Vlaamse administratie nu voor staan is uitermate complex én omvangrijk, maar wel haalbaar, mits verdere planmatige aanpak en effectieve sturing.

Ook tijdens en na de reorganisatie wil de Vlaamse overheidsadministratie een voorbeeldfunctie blijven vervullen inzake diversiteit in het personeelsbestand en gelijke kansen. Diversiteit, gelijke kansen en non-discriminatie zullen dan ook integraal deel uitmaken van de missie van de gereorganiseerde Vlaamse overheid.

1.1.2.5. Uitvoering van de staatshervorming 2001

Door de goedkeuring van het Lambermont-akkoord zullen ongeveer tweeduizend federale ambtenaren overkomen naar de Vlaamse overheid.

In uitvoering van dit akkoord zullen onder andere op personeels- en logistiek vlak, de nodige maatregelen genomen worden om deze overheveling - mits de nodige juridische onderbouwing - in goede banen te leiden. Daartoe wordt een projectstructuur (horizontale coördinatiecel) opgezet in samenwerking met alle betrokken actoren (bvb. de personeelsdiensten) en verwante domeinen (bvb. informatica), met het oog op de integratie van deze nieuwe medewerkers.

Er zal een ondersteuningsaanbod worden uitgewerkt (statutair advies – HRM-ondersteuning – basisopleidingen) ten einde hen in staat te stellen zich snel in te werken in het ministerie. Daarbij zal ook de inpassing in de nieuwe structuur n.a.v. de geplande reorganisatie van de Vlaamse overheid in 2003 gerealiseerd worden.

1.2 Integrale kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg impliceert volgens het EFQM-model ondermeer dat op regelmatige tijdstippen gepeild wordt naar de **tevredenheid van het personeel en van de klanten**.

In 2001 vond voor de eerste maal ministeriebreed in alle departementen het **personeelsresultaten-onderzoek (PRO)** plaats. De resultaten van dit onderzoek vormen kerngegevens bij de beleidsevaluatie Personeel en Organisatie 2001 en de basis voor de voorstellen in deze beleidsbrief. De resultaten van PRO 2001 zullen ook door de leidinggevendenden op het terrein moeten worden vertaald naar concrete zichtbare verbeteringen voor het personeel.

PRO zal verder tweejaarlijks georganiseerd worden en vanaf 2003 uitgebreid worden naar de ganse Vlaamse Overheid.

Een **klantentevredenheidsonderzoek** werd reeds georganiseerd in de departementen WVC (2000) en Onderwijs (2001).

Het is de bedoeling klantenbevragingen uit te voeren voor alle belangrijke diensten van de Vlaamse overheid en daarna via "kwaliteitsbarometers" na te gaan of de doorgevoerde verbeteringen hun vruchten afwerpen.

1.3 Regelgeving

Met de beleidsnota Ambtenarenzaken 2000-2004 werd conform het regeerakkoord een drastische inkrimping van de bestaande regelgeving aangekondigd.

De tendens die reeds in 2000 werd ingezet met de harmonisering van vergoedingen en toelagen voor het ministerie en met de creatie van een gemeenschappelijk personeelsstatuut voor 18 Vlaamse openbare instellingen (het zgn. stambesluit VOI), werd doorgetrokken in 2001 met het ontwerp van gedereguleerd Vlaams personeelsstatuut, de harmonisering vergoedingen en toelagen in de Vlaamse openbare instellingen en de reis- en maaltijdvergoeding.

Op inhoudelijk vlak wordt met de **deregulering van het Vlaams personeelsstatuut (VPS)** ingegaan tegen de complexiteit van de bestaande personeelsregelgeving, die binnen een relatief korte periode (1994-2000) door talrijke wijzigingen en bijsturingen (meer dan 60) werd veroorzaakt, en die tot gevolg had dat de consistentie en de gebruiksvriendelijkheid van het VPS in het gedrang kwamen.

Qua techniek werd gedereguleerd door middel van volgende methodes: vereenvoudiging, delegatie, herschikking, verplaatsing (naar toelichting, omzendbrief, reglement,...), afschaffing en vernieuwing.

Op bestuurlijk vlak impliceert het huidige ontwerp van gedereguleerd statuut - zonder omzendbrieven - een vermindering van het aantal bepalingen met ongeveer 40 % (streefpercentage regeerakkoord: 25%).

In **2002** zal het Vlaams geïntegreerd personeelsbeleid onderbouwd worden via een **centraal raamstatuut** dat de diverse rechtspersonen (departementen, IVA's en publiekrechtelijke EVA's) aanstuurt.

Deze gedereguleerde rechtspositieregeling zal een evenwicht dienen na te streven tussen de coherentie binnen de Vlaamse overheidssector en de ruimte voor elke rechtspersoon om een personeelsbeleid op maat te voeren.

Naast ingebouwde managementvrijheden zal ook aan de beleidsdomeinen door het centraal raamstatuut (en via aparte besluiten van de Vlaamse regering) de mogelijkheid gegeven worden om op bepaalde terreinen (bv. voor specifieke personeelsgroepen) eigen accenten te leggen in het raam van de responsabilisering. Hierbij zal ook over de "interne" deregulering binnen deze reglementeringen dienen gewaakt te worden (bv. eenvoudige procedures en processen met beperkt aantal actoren), zodat de globale deregulering en responsabilisering niet resulteren in een reguleringsgroei op andere niveaus.

Essentieel in dit statuut is de basisfilosofie om te streven naar gelijke arbeidsvoorwaarden voor de Vlaamse overheidswerknemer.

Het is de bedoeling de personeelsleden niet meer op verschillende manieren (statutair - contractueel) te behandelen door te zorgen voor een sui generis rechtspositieregeling voor de Vlaamse overheidswerknemer waarbij statutaire aspecten (eenzijdigheid, ontslagregeling) gecombineerd worden met tussen werkgever en werknemer te onderhandelen elementen.

Dit statuut zal in **2002** prioritair uitgewerkt worden zodat de toepassing kan starten samen met de implementatie van de reorganisatie.

1.4 Verdere professionalisering van de personeelsfunctie

Er is nood aan verdere inhoudelijke versterking van de personeelsfunctie, zowel wat de beleidsondersteuning als de managementondersteuning betreft. De deregulering en de automatisering en stroomlijning van processen in het kader van het Vlaams Intermodulair Personeelssysteem (VLIMPERS)¹, bieden daartoe zeker kansen. Kennisdeling zal worden gestimuleerd door de uitbouw van een professioneel netwerk.

De toekomstige sturing op kwaliteit en coherentie vanuit Bestuurszaken zal in belangrijke mate gebeuren door middel van **standaarden en normen**. Deze standaarden en normen zullen slechts impact hebben in de mate dat ze kunnen vertaald worden in concrete en meetbare gegevens, waarover periodiek wordt gerapporteerd. Daartoe zal tegen het najaar **2002** een **set van kengetallen** opgesteld worden, waarover een brede consensus binnen de Vlaamse overheid bestaat.

Om de ganse Vlaamse Overheid aan te sturen op een kwaliteitsvol personeelsbeleid, dienen aan sommige kengetallen ook **stuurgetallen** gekoppeld te worden, die in de beheersovereenkomsten kunnen opgenomen worden. Waar mogelijk zal hiertoe reeds in **2002** een eerste aanzet gegeven worden.

1.5 Meerdere sporen in het personeelsbeleid

Het personeelsbeleid moet zich richten op **de lagere niveaus**. De reorganisatie en de talrijke proceshertekeningen kunnen een heroriëntering van personeelsleden naar andere functies noodzakelijk maken. Ondermeer via haalbare functiebeschrijvingen, actieve loopbaanbegeleiding (via het loopbaanontwikkelingscentrum), specifieke ontwikkelingstrajecten en de verruiming van de interne arbeidsmarkt, zullen mensen aangemoedigd worden om nieuwe functies en uitdagingen op te nemen en permanent te werken aan hun eigen ontwikkeling, om aldus hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt te vergroten.

Een van de hoofddoelstellingen van de reorganisatie is ook de **responsabilisering van het topkader**. Dit vereist ondermeer een personeelsbeleid dat meer ruimte schept voor eigen invulling door de lijn en maatwerk. Er zal in **2002** een aangepast kader worden uitgewerkt met beheersovereenkomsten en de personeelsfunctie zal het management ondersteunen in hun responsabilisering, o.a. via een op hun noden afgestemd ontwikkelings- en ondersteuningsaanbod.

In **2002** worden alle voorbereidingen getroffen opdat de reorganisatie operationeel zou zijn begin 2003. Dat houdt onder meer in dat het topkader en het middenkader moeten aangeduid zijn vóór de start van 2003.

Na uitklaring van het concept "**mandaten en contractmanagement**" door de regering (nog in 2001) en het opstellen van de nodige regelgeving, kunnen in **2002** alle concrete stappen genomen worden om de operationalisering hiervan te realiseren. In dit concept vormen responsabilisering en regelmatige roulatie van de topambtenaren belangrijke aandachtspunten.

¹ VLIMPERS kan omschreven worden als een grote centrale databank waarin de gegevens van alle personeelsleden van het ministerie zullen beheerd worden. Naast de algemene personeelsgegevens zal dit systeem onder meer ook een competentiedatabank, parameters voor verloning en gegevens over vorming bevatten. Bovendien zal het individuele personeelslid zelf zijn gegevens kunnen beheren.

Ik zal de Vlaamse Regering in 2002 voorstellen om de profielen van de mandaatfuncties af te stemmen op **goede combinatiemogelijkheden op het vlak van werk, gezin en vrije tijd**. Een dergelijke positionering is belangrijk voor het vervullen van een voorbeeldfunctie (ook intern), voor het voeren van een adequaat retentiebeleid, voor het vergemakkelijken van de doorstroming van personeelsleden met zorgtaken, voor het uitspelen van een extra troef op de arbeidsmarkt om managers die een topfunctie willen combineren met zorgtaken aan te trekken. Dit houdt in dat we bij de uittekening van de mandaatfuncties tot haalbare takenpakketten zouden moeten komen. Het is belangrijk na te gaan of er mogelijkheden zijn om de functies in minder dan voltijd uit te oefenen. In 2001 startte de organisatie met een proefproject “deeltijds leidinggeven”. Het seminarie van de topambtenaren in Ashford werd aangegrepen om hen bij dit project te betrekken. Drie leidinggevers zijn op dit ogenblik bereid gevonden om aan deze proefprojecten deel te nemen (2 vrouwen, 1 man). Mogelijk ligt de nakende reorganisatie en het taakvolume aan de basis van deze eerder beperkte deelname. Ik zal uit de evaluatie en de ervaringen van deze proefprojecten te gelegener tijd concluderen of voor de uittekening van de mandaatfuncties zorgtaken in rekening kunnen worden gebracht.

De **doorstroom van vrouwen naar topfuncties** blijft een knelpunt : slechts 10 % van de topambtenaren is vrouw.² De reorganisatie en de invoering van een mandaatsysteem is een goede gelegenheid om een beter evenwicht inzake mannen en vrouwen in topfuncties te realiseren. Daartoe overweeg ik volgende initiatieven :

- De competentiecriteria voor alle mandaatfuncties moeten genderneutraal zijn, alsook criteria omvatten die een vaardigheid m.b.t. diversiteit in personeelszaken vereisen.
- In het selectieorgaan zal de nodige genderexpertise worden ingebouwd.
- Bij gelijke kwalificatie is ondervertegenwoordiging naar geslacht een gegeven dat mee in overweging genomen wordt.³
- Zowel bij de interne als de externe communicatie omtrent de kandidaatstelling voor de mandaatfuncties, zullen vrouwen extra worden aangemoedigd.
- De mandaatfuncties omvatten haalbare takenpakketten in een voltijdse functie (dwz. een takenpakket van 100%).
- In **2002** wordt een thematische netwerkbijeenkomst opgezet met bijzondere aandacht voor de integratie van vrouwelijke managers en het stimuleren van een vrouw- en gezinsvriendelijke arbeidscultuur in dit topsegment van de mandaathouders (bv. een gezinsvriendelijke vergadercultuur).
- In **2002** zal de mogelijkheid grondig worden onderzocht om mentoringprojecten op te starten voor de personeelsleden die tot de potentiële doorstromingsgroep behoren. Bijzondere aandacht zal hierbij gaan naar vrouwelijke personeelsleden.

De Vlaamse regering nam reeds eerder de optie om voor het topkader (en eventueel middenkader op termijn) een aparte ondersteunende structuur te voorzien (**de algemene bestuursdienst**). Afhankelijk van de beslissing hierover door de Vlaamse regering wordt deze in 2001 of in **2002** opgestart. De concrete bevoegdheden van de ABD moeten worden uitgewerkt. De ABD zal zich niet alleen positioneren op het vlak van selectie van het topkader maar ook op het vlak van managementtrajecten met speciale aandacht voor de doorstroom van vrouwen naar topfuncties, netwerking op topniveau, ...

Als aanloop naar een grotere responsabilisering, hebben alle leidend ambtenaren van het ministerie en de VOI's voor 2001 rond 3 prioritaire domeinen van het personeelsbeleid die door de Vlaamse regering werden uitgekozen (nl. proces- en personeelsplanning, diversiteit en leiderschap) een zelf geformuleerde persoonlijke doelstelling in hun jaarplanning opgenomen. Op basis van deze ervaring zullen generieke doelstellingen nog verder verfijnd en scherper geformuleerd kunnen worden met het oog op hun integratie in de beheersovereenkomsten.

1.6 Vernieuwd beloningsbeleid

Met de vakorganisaties werd over de op 8 december 2000 door de Vlaamse regering goedgekeurde principes en grondslagen van het vernieuwd beloningsbeleid, op 15 maart 2001 een consensus bereikt met betrekking tot het uitvoeren van een tiental simulatie-oefeningen.

Deze simulaties hebben als voornaamste doel na te gaan in welke mate de principes van het vernieuwd beloningsbeleid op de werkvloer toepasbaar zijn.

Het is mijn bedoeling om in het najaar, op basis van de dan reeds afgeronde simulatieoefeningen (economische boekhouding, experts, preventie adviseurs, ...) de onderhandelingen over de principes van het vernieuwd beloningsbeleid af te ronden, om daarna onmiddellijk over te gaan tot de bespreking van de concrete voorwaarden.

In **2002** wordt dan gestart met de **implementatie van de proefprojecten**.

Ook al de andere functies worden dan gewogen en opgenomen in het voormelde raamstatuut zodat de implementatie globaal kan starten vanaf 1 januari 2003.

² Cijfers van juni 2001 voor de leidinggevenden functies in het ministerie: op het niveau van de secretarissen-generaal zijn er 0% vrouwen; op het niveau van de directeurs-generaal zijn er 12% vrouwen; op het niveau van de afdelingshoofden zijn er 23% vrouwen; bij de A1-diensthooften zijn er 16% vrouwen.

³ De ondervertegenwoordiging naar geslacht wordt bepaald binnen de totale groep van leidinggevende posities binnen de Vlaamse overheid.

Het vernieuwde beloningsbeleid moet tevens het kader scheppen voor leidinggevende en niet-leidinggevende loopbaanpaden, waarbinnen de werknemers kunnen doorgroeien.

Om binnen het beloningsbeleid ongewenste effecten voor mannen en vrouwen te vermijden, zal ik er op toezien dat de methodiek van de functieweging genderneutraal is en dat de wegingscommissies evenwichtig zijn samengesteld naar geslacht. Binnen deze commissies zal genderexpertise worden ingebouwd.

Doorheen het gehele proces zal eveneens zorg worden gedragen voor de informatie en de communicatie met alle betrokkenen.

In de begroting **2002** wordt voor het vernieuwd beloningsbeleid een bedrag van 8,75 miljoen Euro, 350 miljoen BEF voorzien.

2 DE JUISTE MENS OP DE JUISTE PLAATS

2.1 Proces- en personeelsplanning

Binnen een globaal concept van organisatieontwikkeling moet de hele Vlaamse overheidsorganisatie zichzelf permanent bevragen m.b.t. haar opdrachten en taken, de wijze waarop die worden uitgevoerd en de middelen – menselijke, technische en budgettaire – die daartoe worden ingezet. Efficiëntie is daarbij een hulpmiddel, een noodzakelijke voorwaarde om tot effectiviteit te komen, m.a.w. om de politiek wenselijk geachte effecten te bereiken op die maatschappelijke domeinen waar overheidsoptreden noodzakelijk geacht wordt.

Het regeerakkoord van deze Vlaamse regering omvat terzake belangrijke bepalingen en krijgt onder meer uitvoering via het project Beter Bestuurlijk Beleid en de reorganisatie van de Vlaamse overheid die daarmee samenhangt. In dat kader wordt onder meer nagegaan op welke domeinen van het maatschappelijk leven de overheid een actieve rol moet spelen (het kerntakendebat) en in voorkomend geval welke overheid binnen Vlaanderen daartoe het meest aangewezen is (het subsidiariteitsprincipe). Hieraan werd in 2001, rekening houdend met de rapport dat de Bijzondere Commissarissen einde 2000 hadden neergelegd en de tussentijdse beslissingen van de Vlaamse regering in de loop van dit jaar, heel wat tijd en energie besteed. Samenwerking tussen het politieke niveau en de administratieve top was daarbij een essentieel onderdeel.

De inspanningen om te komen tot volwaardige proces- en personeelsplannen voor de diverse entiteiten van de Vlaamse overheidsorganisatie waarvoor de Vlaamse regering een rechtstreekse verantwoordelijkheid draagt, werden ook in 2001 verder gezet.

De Vlaamse regering beklemtoonde eveneens het belang van een goed doordacht proces- en personeelsplan door aan alle leidende ambtenaren een generieke doelstelling op te leggen. Op die manier verbinden de leidende ambtenaren en de leden van de Vlaamse regering er zich toe op een concrete en aan de situatie aangepaste manier om **vóór 31 december 2002** voor alle entiteiten over een **goedgekeurd proces- en personeelsplan te beschikken**.

In **2002** zal ik als onderdeel van de voorziene responsabilisering van de hoofden van de nieuwe entiteiten voorstellen formuleren m.b.t. de wijze waarop de proces- en personeelsplanning na de reorganisatie (streefdatum 1 januari 2003) kan worden toegepast.

Daarbij zal onder meer duidelijkheid gegeven worden m.b.t. de procedure en de bevoegdheid inzake de goedkeuring van procesplan en personeelsplan, m.b.t. de mate en/of de gevallen waarin de huidige methodologie een verplichtend karakter heeft en m.b.t. de normen en standaarden die moeten nageleefd worden.

2.2 Competentiemanagement

2.2.1 Het competentieraamwerk

Na de reorganisatie zullen competenties als hét referentiekader worden gehanteerd voor alle HR-activiteiten binnen de Vlaamse overheid. Daartoe is het nodig een **gemeenschappelijk competentieraamwerk** te ontwikkelen, waarbinnen alle vereiste competenties worden geïdentificeerd. Eerst worden de competenties van het top- en middenkader gedefinieerd. Daarna worden gefaseerd de andere functiegroepen aangepakt. De competenties moeten ook de nagestreefde waarden binnen de Vlaamse overheid weerspiegelen : zo is het bvb. belangrijk dat er competenties rond omgaan met diversiteit worden ontwikkeld.

Bij de opbouw van het competentieraamwerk zal maximaal rekening worden gehouden met de specificiteit van de verschillende deelorganisaties en de afstemming met lopende projecten zoals het beloningsbeleid. Binnen het algemeen raamwerk kunnen ook lokale projecten rond competentie management opgezet en ondersteund worden.

2.2.2 De competentiedatabank

In 2001 wordt gestart met de implementatie van de **competentiedatabank** in het kader van het **VLIMPERS-project**. Na de nodige afstemming van de VLIMPERS-omgeving met het competentieraamwerk, zullen de profielen van de top en het middenkader van het ministerie, de WI's en de VOI's in de databank worden ingevoerd, gevolgd door andere belangrijke functiegroepen.

Ter ondersteuning van de selectie van het top- en middenkader kunnen relevante gegevens over de kandidaten in het systeem worden geregistreerd zoals het resultaat van de interne en externe potentieelinschatting, informatie uit evaluatieverslagen, aanvullende gegevens verstrekt door de kandidaat (eventueel gevalideerd door zijn/haar leidinggevende)... Ook persoonlijke initiatieven inzake managementontwikkeling zullen in VLIMPERS worden geregistreerd en opgevolgd.

2.3 Rekrutering en het werkgeversimago van de Vlaamse overheid

2.3.1. *Imago als werkgever*

De mate waarin we potentiële kandidaten kunnen bereiken en aantrekken wordt steeds belangrijker. De verruiming van de rekruteringscope en de toename van het aantal potentiële kandidaat-werknemers via een gerichtere rekrutering is bijgevolg een belangrijk aandachtspunt.

Hiertoe werd in 2001 een eerste aanzet gegeven via tal van activiteiten, zoals bijvoorbeeld de deelname aan een twintigtal jobbeurzen, het geven van een aantal bedrijfspresentaties aan universiteiten, het opstellen van een repertorium van onderwijsinstellingen, het gericht adverteren in diverse media, enz... . Deze verschillende initiatieven kaderen in een ruimere arbeidsmarktcommunicatiestrategie, waar ook de komende jaren de nodige aandacht zal worden aanbesteed en waarbij vooral de eenheid van de arbeidsmarktboodschappen benadrukt zal worden.

Op basis van onderzoek in 2001 zal de Vlaamse overheid zich in **2002** nog meer **profiëren en propageren op de arbeidsmarkt** en dit ten aanzien van de verschillende doelgroepen (o.a. hooggekwalificeerden, laatstejaarsstudenten aan universiteiten en hogescholen, potentiële kandidaten voor het invullen van knelpuntfuncties, maar ook laaggeschoolden, allochtonen, personen met een handicap,...)

2.3.2. *Selectie*

Inzake contractuele selecties werd er in 2001 een beroep gedaan op Jobpunt Vlaanderen, dat sinds medio 2000 operationeel werd. Jobpunt Vlaanderen staat in voor de werving van contractuele personeelsleden ten behoeve van de diensten van de Vlaamse regering. De Vlaamse openbare instellingen hebben een vrije selectorkeuze, ook voor hun statutaire wervingen.

Inzake statutaire selecties werd de deconcentratie van de cel 'wervingen Vlaamse Gemeenschap van **SELOR** naar de administratie Ambtenarenzaken in 2001 verder uitgebouwd en verfijnd. De informatietechnische ondersteuning (o.a. het voorzien van een firewall tussen SELOR en het MVG) moet evenwel nog verder worden uitgebouwd. De selectiereglementen werden sterk vereenvoudigd (o.a. beperkt tot één of twee proeven) en afgestemd op de beoogde doelgroep. De selectiemethodes leggen in de regel de nadruk op competenties en toepassingsvaardigheden i.p.v. op het louter peilen naar kennis en kunde.

De in de voorgaande jaren door het Selectiebureau voor de federale overheid opgebouwde achterstand op het vlak van het beheer van de reserves van geslaagden werd in de loop van 2001 door mijn administratie zo goed als volledig weggewerkt.

De gemiddelde doorlooptijd voor de vervulling van een statutaire vacature (dit is de tijd tussen de ontvangst van de aanvraag tot invulling van de vacature door mijn administratie en het doorsturen van het wervingsdossier aan de (departementale) personeelsdiensten) bedroeg in 1999 nog gemiddeld 452 kalenderdagen, in 2000 was dit gemiddeld 238 kalenderdagen. In 2001 werd dit gereduceerd tot gemiddeld 90 kalenderdagen of drie maanden (stand van zaken op 30 juni 2001). Vanaf **2002** en op kruissnelheid zal er een **maximale reductie** worden gerealiseerd inzake de **doorlooptijd** van de vervulling van een statutaire vacature.

Voor generieke functies werd er in 2001 voor geopteerd om de statutaire wervingselecties opnieuw te organiseren voor de diensten van de Vlaamse regering en de Vlaamse openbare instellingen samen. Gelet op de effectieve realisatie van de verruimde interne arbeidsmarkt is het immers evident dat dit ook ten aanzien van de externe arbeidsmarkt moet gelden.

De in **2002** verder te zetten en absoluut noodzakelijke **optimalisatie van het selectieproces** heeft betrekking op zowel het kwalitatieve (een vereenvoudiging en professionalisering van de selectieprocedures en -methoden, een efficiënter beheer van de pool van potentiële kandidaten) als het kwantitatieve luik (een maximale reductie van doorlooptijden, een groter aantal selecties en consultaties).

2.4 Verruimde interne arbeidsmarkt

Een ééngemaakte arbeidsmarkt voor de Vlaamse overheidsdiensten (ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Vlaamse wetenschappelijke instellingen en Vlaamse openbare instellingen) is een belangrijke randvoorwaarde om de juiste mens op de juiste plaats te krijgen, voldoende doorstromingsmogelijkheden te bieden aan de personeelsleden, een gemeenschappelijke cultuur uit te bouwen en een oplossing voor de noodzakelijke verschuivingen tengevolge van bijvoorbeeld de goedkeuring van de personeelsplannen.

Deze personeelsbewegingen tussen het MVG, de VOI en de VWI worden mogelijk gemaakt door het besluit van de Vlaamse regering van 1 juni 2001 houdende creatie van een globale arbeidsmarkt tussen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, sommige Vlaamse Openbare Instellingen en de Vlaamse wetenschappelijke instellingen. De verruimde

arbeidsmarkt geeft aan de personeelsleden die een nieuwe uitdaging zoeken binnen de Vlaamse overheid de kans om via een soepele procedure een andere zinvolle en aangepaste functie te zoeken.

Het laatste trimester van 2001 wordt de verruimde interne arbeidsmarkt tussen de diensten van de Vlaamse regering en de Vlaamse openbare instellingen operationeel en worden voor de eerste keer een aantal **vacatures opengesteld** om ingevuld te worden via de **verruimde interne arbeidsmarkt**.

Een uitgebreide interne communicatie- en sensibiliseringcampagne zal worden opgezet om de leidend ambtenaren attent te maken op de mogelijkheden en voordelen van het nieuwe systeem en om hen te sensibiliseren voor de toepassing ervan in het belang van hun diensten.

Medio **2002** wordt een evaluatie voorzien van de eerste acties in dit kader. Deze zal gebeuren op basis van de vooraf bepaalde indicatoren voor de verruimde interne arbeidsmarkt. Indien nodig kan worden bijgestuurd, ook op het vlak van de regelgeving. Het concept van de verruimde interne arbeidsmarkt zal bovendien mee moeten evolueren met de nieuwe context van de reorganisatie. In functie van de opvolging, evaluatie en eventuele bijsturing zal deze nieuwe wervingsprocedure tegen 2003 op kruissnelheid komen.

2.5 Opwaardering en inzetbaarheid van laaggeschoolden

In uitvoering van het sectoraal akkoord 1999-2000 werd de reglementaire grondslag gecreëerd voor de **opwaardering** m.i.v. 1 januari **2002** van het statutaire en contractuele personeel van niveau E naar niveau D. Immers, aangezien voor beide niveaus geen diplomavooraarden meer gesteld werden, had een aparte aanwerving geen zin meer. Het aantal niveaus werd dan ook gerationaliseerd, aangezien niet meer aangeworven wordt in niveau E. Voorwaarde voor deze opwaardering is een positieve evaluatie over 2000.

De opwaardering gebeurt zonder examens doch met vormingsverplichting die in **2002** zal georganiseerd worden. Voor personeelsleden van niveau E worden ontwikkelingsinitiatieven genomen, ofwel individueel ofwel in groep om hen te ondersteunen bij de overgang naar de nieuwe functie. Tegelijk zal ook de ontwikkeling van andere personeelsleden van niveau D worden gestimuleerd. Hierdoor zal de inzetbaarheid van deze personeelsleden worden bevorderd. Het loopbaanontwikkelingscentrum kan hierin een belangrijke rol spelen.

2.6 Aanpassingsmogelijkheden op de werkvloer voor personen met een handicap

In 2001 werd onderzocht waarom leidinggevenden weinig personen met een handicap aanwerven. Er bestaat een grote onbekendheid bij personeelsverantwoordelijken over zowel de mogelijkheden van mensen met een handicap als de aanpassingsmogelijkheden op de werkvloer. Ook blijkt het zeer lang te duren eer er aanpassingen effectief zijn doorgevoerd en blijkt de kostprijs een extra drempel.

Het betreft veelal logistieke aanpassingen op het vlak van informatica en de algemene toegankelijkheid van gebouwen. Op basis van de feitelijke beperkingen die gehandicapte werknemers op de werkvloer in de Vlaamse overheid ondervinden, wil ik in **2002** de volgende twee initiatieven nemen. Ik wil een **centraal budget** ter beschikking stellen van de gehele organisatie om logistieke aanpassingen te financieren. Na een aantal jaren zal een evaluatie uitmaken of een voortzetting van dit budget vereist is. Verder wordt er ook een **informatiepakket** aangemaakt dat personeelsverantwoordelijken onmiddellijk wegwijs maakt over de nodige instrumenten en contactpersonen.

3 PERMANENTE ONTPLOOIING

3.1 Kwaliteit van het leidinggeven

De leidinggevendenden binnen de Vlaamse overheid dragen, een grote verantwoordelijkheid in het (bege)leiden van de reorganisatie. Ze moeten zich kunnen voorbereiden op het omgaan met weerstanden tegen de veranderingen die hiermee gepaard gaan. De **kwaliteit van hun leiderschap** is dan ook doorslaggevend voor het succes waarmee die veranderingen worden doorlopen. De verwachtingen ten aanzien van het leidinggeven zullen in de komende periode nog toenemen : meer communicatie, meer overleg en participatie, intensievere opvolging en begeleiding, meedenken en meewerken aan de reorganisatie van de eigen entiteit, enz...

Naast de geplande communicatie zullen er in **2002** specifieke acties naar bepaalde doelgroepen en entiteiten nodig zijn, zoals informatiesessies, ondersteuningsinstrumenten, seminars, workshops...

Het is belangrijk dat de kwaliteit van het leidinggeven in die periode van zeer nabij wordt opgevolgd, zodat de personeelsfunctie waar nodig snel, efficiënt en effectief kan inspelen op nieuwe behoeften van de lijn.

3.1.1 Waarden voor goed leidinggeven

Uit een eerste evaluatie van de in 2001 doorgevoerde bijsturing van PLOEG⁴ blijkt dat een administratieve vereenvoudiging en grotere klantvriendelijkheid is gerealiseerd. Door de vereenvoudiging komt meer tijd vrij voor het 'echte' leidinggevende werk en zal PLOEG als werkelijk managementinstrument kunnen fungeren. Hiervoor zullen de effecten van de bijsturing op motivatie, betrokkenheid, werksfeer ..en op de resultaten verder geëvalueerd worden.

In **2002** zal het accent nog meer verlegd worden van sturen met regels en voorschriften naar responsabiliseren, door **waarden af te spreken** inzake kwaliteitsvol leidinggeven. Dit impliceert de formulering van gewenste kwaliteitsniveaus en van afspraken over de wijze waarop die kwaliteit gemeten en opgevolgd kan worden. Dit alles moet ingepast worden binnen de nieuwe context van de Vlaamse Overheid en afgestemd worden op andere lopende initiatieven zoals de invoering van competentie management, het vernieuwd beloningsbeleid, de nieuwe aanpak van het top-en middenkader, enz...

3.1.2 Evaluatie van het leidinggeven (BUE)

Bottom up **evaluatie** (BUE) wordt in **2002** als een vast onderdeel van de evaluatie van het top- en middenkader ingevoerd. Aldus wordt in de evaluatie de geleverde kwaliteit van leidinggeven even belangrijk als de behaalde resultaten. Dit vergt van de leidinggevendenden een permanente aandacht voor de ontwikkeling en verbetering van het eigen leidinggeven.

3.1.3 Ontwikkeling van het leidinggeven

3.1.3.1 Top- en middenmanagement

Het startaanbod voor de ontwikkeling van het leidinggeven bij de top en het midden management van het MVG en van de VOI's zal worden uitgewerkt tot een algemeen **management ontwikkelings-programma (M.O.P.)** voor de nieuwe organisatie.

Daarbij zal worden rekening gehouden met de competentieprofielen uitgetekend voor de top en het midden management en met input uit management seminars van 2001 en **2002**, de resultaten van BUA's en de evaluaties over het jaar **2002**. De seminars voor de topambtenaren en voor het middenmanagement in **2002** zullen focussen op de rol van de top en het midden management in de nieuwe organisatie en fungeren als reflectie en ijkpunt voor de ontwikkeling van leidinggevende competenties in de nieuwe organisatie.

De lijn wordt ook steeds meer geconfronteerd met **IT als een ondersteuningsinstrument** voor bepaalde processen van haar entiteit, maar ook voor het eigen functioneren als leidinggevende.

Door het portaalsite-project (met bijhorende mogelijkheden tot personalisatie ten behoeve van de individuele lijn) en door het Vlimpers-project (dat een self servicemodule voor de lijnmanager bevat) zal de impact van IT op het functioneren van lijnmanagers alleen maar groter worden. Ook in het kader van e-learning en de projecten digitaal Vlaanderen is een **groter IT-bewustzijn van de lijn** noodzakelijk.

Daarom wordt een managementontwikkelingsprogramma ontwikkeld dat de lijn helpt bij het formuleren van accurate antwoorden op haar IT-vragen.

⁴ PLOEG is het concept van prestatie management dat binnen het ministerie wordt gehanteerd. Het letterwoord verwijst naar de verschillende fasen in de cyclus, nl. de Planning (P), het Leidinggeven en Opvolgen (L en O), de Evaluatie (E) en het Gewaardeerd worden (G).

3.1.3.2 *Leidinggeven algemeen*

Ook leidinggevendenden die niet behoren tot het top- of middenkader zullen in **2002** de nodige ondersteuning krijgen. Er worden ontwikkelingsinitiatieven aangeboden voor de verdere optimalisering van hun leidinggevende vaardigheden. Dit moet leiden tot een aan de eigen situatie aangepaste invulling van het globale PLOEG-concept. Deze ondersteuning kan diverse vormen aannemen (trainingen, ervaringsgroepen, coaching,...). Een refresh-aanbod van de PLOEG-opleiding is één van de initiatieven die in dit kader worden genomen.

3.2 *Het loopbaanontwikkelingscentrum*

In het najaar van 2001 worden de nodige stappen gezet om het loopbaanontwikkelingscentrum operationeel te maken tegen begin **2002**. Dit centrum zal uitgebouwd worden als een centrum voor loopbaanoriëntatie en ontwikkeling.

In **2002** komen in eerste instantie **de personeelsleden** aan bod waarvoor n.a.v. de implementatie van een proces- en personeelsplan begeleidings- en ontwikkelingstrajecten nodig zijn om hen **te heroriënteren** naar de nieuwe structuur, processen of functies. Een dergelijke begeleiding moet leiden tot een grotere inzetbaarheid en de juiste persoon op de juiste plaats. Personeelsleden moeten ook worden voorbereid op vacatures in de interne arbeidsmarkt.

Op termijn moet het loopbaanontwikkelingscentrum ook competentiescreenings, ontwikkelingsadvies en –begeleiding en loopbaanadvies aanbieden aan andere doelgroepen. Daarbij moet er naar gestreefd worden om een brug te slaan tussen de behoeften en doelstellingen van de organisatie (interne arbeidsmarkt – ontwikkeling van sleutelcompetenties – invulling van sleutelfuncties) en de persoonlijke ambities van personeelsleden (loopbaanplanning). Als een eerste stap hierin zal in **2002** een specifiek vormingsaanbod voor medewerkers van niveau A worden uitgewerkt om de voorbereiding op een managementfunctie te vergemakkelijken en te stimuleren.

3.3 *Vormingsbeleid*

3.3.1 *Ontwikkeling van beleidsondersteunende competenties*

Na de reorganisatie neemt het belang van beleidsondersteunende competenties (beleidsvoorbereiding, beleidsevaluatie) nog toe.

Er zullen tijdig initiatieven moeten worden genomen om organisatie-entiteiten door te lichten op de aanwezigheid van dergelijke competenties en om intern potentieel dat nu niet of onvoldoende wordt aangeboord, te benutten.

Er zal daarom een **basisaanbod** inzake **beleidsvoorbereiding en –evaluatie** worden uitgewerkt voor medewerkers van niveau A van de departementen en van de functionele entiteiten.

3.3.2 *Vorbereiding op e-learning*

Ik neem mij voor om in **2002** de nodige initiatieven te nemen die het mogelijk maken om aan de personeelsleden van de Vlaamse overheid op termijn ook **via e-learning een vormingsaanbod** te presenteren.

3.3.3 *Ontwikkeling expertise inzake diversiteit*

De Vlaamse regering engageerde zich om zo snel mogelijk meer evenwicht te brengen in de genderverhoudingen in de Vlaamse overheidsadministratie, alsook in de aanwezigheid van allochtone en gehandicapte personeelsleden. Personeelsverantwoordelijken en leidinggevendenden vervullen een sleutelrol om ongewenste effecten tegen te gaan. Daarom vindt eind 2001 enerzijds een workshopdag plaats waarbij de resultaten van de actieplannen in het kader van het Gender in BALANS-onderzoek in 5 VOI's worden uitgedragen en anderzijds kunnen leden van het gendernetwerk, personeelsverantwoordelijken en A1-leidinggevendenden deelnemen aan een gerichte genderopleiding. In **2002** zal het lijn- en topmanagement de kans krijgen om hun genderexpertise aan te sterken via een aanbod in het kader van het Management Ontwikkelings Programma. Voor **2002** plan ik eveneens een **aanvullende training** om de kennis mbt. gehandicapte en allochtone werknemers te vergroten.

4 EVENWICHT TUSSEN ORGANISATIE EN MENS

Een personeelsbeleid dat niet voldoende oog heeft voor het evenwicht tussen de behoeften van de organisatie en deze van de medewerkers heeft geen kans om op langere termijn succesvol te zijn. De **voorbeeldrol** die wij als Vlaamse Overheid dienen te spelen maakt dat wij hier extra attent voor moeten zijn. In al het voorgaande van deze beleidsbrief is deze bezorgdheid onlosmakelijk verweven met de krachtlijnen van het personeelsbeleid. Denken we maar aan de bijzondere aandacht voor kwaliteitsvol leidinggeven, de regelmatige bevraging naar de personeelstevredenheid en de eruit voortvloeiende acties, de stappen naar een vernieuwd beloningsbeleid, de inspanningen voor loopbaanontwikkeling en voor de interne mobiliteit.

Naast deze initiatieven die inwerken op de grote krachtlijnen van het personeelsbeleid vermeld ik hieronder nog een aantal andere initiatieven die ik belangrijk acht in het kader van evenwicht tussen organisatie en mens.

4.1 Geïntegreerd actief welzijnsbeleid

Binnen de diensten van de Vlaamse regering wordt een geïntegreerd actief welzijnsbeleid gevoerd op basis van een meerjarenprogramma met aandacht voor preventie (arbeidsgeneeskunde) en een goede coördinatie met de ziektecontrole, dat verder gezet wordt; zo wordt het welbevinden van het personeel verhoogd maar ook de productiviteit en de dienstverlening.

Alle vormen van grensoverschrijdend gedrag zijn onaanvaardbaar, of het nu gaat om pesterijen, ongewenst seksueel gedrag op het werk, misbruik van leidinggeven, racisme of discriminatie. Hiertegen zal ook in de toekomst blijvend streng worden opgetreden. In 2001 werd per departement een evaluatie gemaakt inzake het gevoerde beleid tegen ongewenst seksueel gedrag op het werk. Uit deze evaluatie bleek dat er meer en meer klachten komen inzake pesterijen. Verschillende diensten doen in de organisatie aan klachtenbehandeling. Om te vermijden dat personeelsleden worden doorverwezen dringt één loket zich op. Er zal dan ook een algemeen meldpunt worden opgericht, waar mensen terecht kunnen met hun diverse klachten. Er zal een interne communicatiecampagne worden opgezet om dit meldpunt voldoende bekendheid te geven binnen de organisatie.

4.2 Partnerschap met het personeel

Het sectoraal akkoord 1999-2000 werd nagenoeg volledig uitgevoerd.

Het sectoraal akkoord 2001-2002 omvat een groot aantal belangrijke kwantitatieve elementen.

Enkele voorbeelden :

- het optrekken van de eindejaarstoelage vanaf 2001 tot 50 à 65% van het maandsalaris, naargelang de rang van het personeelslid;
- het optrekken van het verlofgeld tot 92% van het maandsalaris, stapsgewijs in 1 tot 3 jaar, naargelang de rang van het personeelslid (deze verhogingen zijn in feite een voorafname op het vernieuwd beloningsbeleid).
- het invoeren van een tussenkomst in een sportabonnement. Hierdoor worden de personeelsleden gestimuleerd om in hun vrije tijd in clubverband aan (recreatieve) sportbeoefening te doen. Dit zal op termijn een positief effect op de gezondheid van de Vlaamse ambtenaar genereren.

In **2002** zal in het partnerschap met het personeel en zijn vertegenwoordigers het accent vooral liggen op het informeren en communiceren over de herstructurering en het begeleiden doorheen **het veranderingsproces**.

5 MOTIES EN RESOLUTIES

Tijdens deze legislatuur werd inzake ambtenarenzaken de met redenen omklede motie van 12/5/2000 tot besluit van de op 5 april 2000 in plenaire vergadering besproken beleidsnota Ambtenarenzaken (00/12.05/MED.06) goedgekeurd door het Vlaams Parlement.

Het Vlaams parlement vroeg toen bij de uitvoering van de beleidsnota Ambtenarenzaken 1999-2004 het volgende :

- 1° te streven naar een doorzichtiger structuur van de Vlaamse administratie om de dienstverlening aan de burger nog te verbeteren;
- 2° het personeel van de Vlaamse administratie, in partnerschap, meer te betrekken bij de geplande veranderingsprocessen;
- 3° de objectivering van het aanwervings- en bevorderingsbeleid voort te zetten;
- 4° inzake personeelsbeleid de klemtoon te leggen op de uitbouw van een diversiteitsbeleid, met bijzondere aandacht voor de doelgroepen en dat in te passen in het algehele streven naar meer efficiëntie en effectiviteit;
- 5° er zorg voor te dragen dat de beleidsvoorbereiding en de beleidsuitvoering structureel verder goed op elkaar afgestemd worden;
- 6° aan te sturen op een efficiënte werking van de Vlaamse overheid door het topmanagement ook financieel te responsabiliseren en hen op basis van resultaatverbintenissen en beheersovereenkomsten te evalueren;
- 7° rekening te houden met de schaarste op de arbeidsmarkt en daarom, als grootste Vlaamse werkgever, een nieuw marktconform beloningsbeleid uit te werken en het competentie management uit te bouwen;
- 8° meer aandacht te besteden aan de gezin/werksituatie van alle ambtenaren, ook op topniveau.

Ik meen dat onderhavige beleidsbrief op alle elementen van deze nota te gronde ingaat.

Een tweede motie dd. 17 oktober 2000 betrof de hervorming van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en van de Vlaamse openbare instellingen.

Aan de Vlaamse regering werd toen gevraagd :

- 1° een rustpauze in de veranderingsprocessen in acht te nemen en, in overleg met de vertegenwoordigers van het personeel, de reeds doorgevoerde hervormingen te evalueren;
- 2° de kwaliteitsverbetering van de openbare diensten voort te zetten;
- 3° samen met het Vlaams Parlement de discussie over de kerntaken van de Vlaamse overheid te voeren;
- 4° de autonomie van de Vlaamse openbare instellingen te respecteren en verder te garanderen;
- 5° de depolitisering van de benoemingen en bevorderingen voort te zetten.

Aan alle bovenvermelde aandachtspunten wordt voldaan behalve aan de vraag om een rustpauze in de veranderingsprocessen in te lassen. Het zou immers onverantwoord zijn hierop in te gaan omdat rust en stilstand achteruitgang betekenen.

De met reden omklede motie van de op 29/03/2001 in de commissie gehouden interpellatie tot de Vlaamse minister van Ambtenarenzaken, inzake de tewerkstelling van migranten/allochtonen bij de Vlaamse overheidsdiensten, werd goedgekeurd door het Vlaamse Parlement op 25/04/2001 (nr. 652 2000-2001 nr.3).

Het Vlaams parlement vroeg toen aan de Vlaamse overheid:

- 1° Om haar voorbeeldfunctie voor een werkgelegenheidsbeleid, gericht op diversiteit waar te maken in de Vlaamse overheidsdiensten.
- 2° Een positief meerjarenprogramma op te zetten, met concrete en meetbare jaarlijkse actieplannen, om de evenredige participatie van de diverse kansengroepen in de tewerkstelling door de overheid te bevorderen.
- 3° Inspanningen te doen om vacatures bekend te maken bij die doelgroepen.
- 4° Stimulansen te geven aan de provinciale en lokale besturen om de evenredige participatie van de diverse kansengroepen in hun diensten te bevorderen.
- 5° De resultaten daarvan te visualiseren door gelukte voorbeelden in de kijker te stellen en het geheel van resultaten jaarlijks naar buiten te brengen.
- 6° Op basis van wetenschappelijk onderzoek tot eenvormige parameters te komen om de doelgroepen te registreren.
- 7° Een meldpunt en begeleidingscel voor klachten over discriminatie, racisme enzovoort voor overheidsdiensten bij de administratie te installeren.
- 8° Bij dit alles de diverse kansengroepen vertegenwoordigende organisaties te betrekken.

Overeenkomstig de bovenstaande vragen (met uitzondering van punt 4) van het Vlaams Parlement werden in Vlaamse overheid acties ondernomen of staan er acties op stapel.

In deze beleidsbrief werd concreet ingegaan op punt 3 en 7. Het Positieve Actieplan (PAP) voor allochtonen gehandicapten van de dienst Emancipatiezaken van het werkingsjaar 2001, dat werd goedgekeurd door de Vlaamse Regering op datum van 27/04/2001, gaat concreet in op de punten 1, 2 en 6. Het PAP voor **2002** dat momenteel voorbereiding is en begin **2002** aan de Vlaamse Regering wordt voorgelegd, zal een concrete invulling geven aan verzoeken vermeld onder punt 3, 5, 7 en 8.

INFORMATIE- EN COMMUNICATIE TECHNOLOGIEBELEID

0. INLEIDING

De rol die de Informatie- en communicatietechnologie (ICT) vervult in het ondersteunen van de algemene bedrijfsprocessen wordt met de dag **kritischer**.

De initiële IT-visie en -strategie en de daaruit afgeleide krachtlijnen blijven onverminderd van kracht:

- een betere dienstverlening voor de klanten/partners realiseren (uniek loket, portal,...),
- een sociaal beleid voeren (grotere bereikbaarheid van overheid of specifieke doelgroepen, mobiliteit bevorderen, telewerken,...)
- optimale ondersteuning van de bedrijfsprocessen organiseren,
- een betere beleids- en beheersondersteuning bieden (management information systems, datawarehousing,)
- de informatiemaatschappij bevorderen (netcentrisch werken, good practice en voorbeeldfunctie, unieke identificatie van gebruikers , toegangsbeheer,...).

Als gevolg van het dieper doordringen van ICT in alle geledingen van de organisatie en in alle aspecten van de bedrijfsvoering ziet men een stijgende complexiteit in de functionaliteit van de benodigde toepassingen, een explosieve groei van het aantal gebruikers, een enorme groei in de behoeften qua gegevensopslag, gegevenstransfer (netwerkbandbreedtes) en performantie (beschikbaarheid en reactiesnelheid van de systemen).

Terzelfdertijd dienen ter uitvoering van de E-government initiatieven aanzienlijke investeringen gerealiseerd te worden voor het uitbouwen van de benodigde structuren (uniek loket via portal/websites) samengaan met een grondige stroomlijning van de back-office (interne diensten, systemen en organisatie).

De begroting **2002** reflecteert zeer duidelijk de verbintenissen die de Regering aangaat om bovenvermelde uitdagingen correct op te vangen.

1. REALISATIES 2001

1.1. Outsourcing

De verwachte **opwaardering van de dienstverlening** van SBS (Siemens Business Services) naar het contractueel voorziene peil werd **slechts gedeeltelijk gerealiseerd**. De voornaamste tekortkomingen situeren zich in de domeinen van het ontwikkelen en invoeren van nieuwe applicaties, het tijdig uitvoeren van de verschillende werkopdrachten voor de verdere uitbouw van de eindgebruikersinfrastructuur, de on-line beschikbaarheid van verschillende kritische systemen en de algemene communicatie met de klant.

Naast een capaciteitsprobleem bij SBS (de enorme groei in werkaanvragen kan niet adequaat opgevangen worden) zijn er ook structurele en kwaliteitsproblemen. Verschillende structurele wijzigingen in de werkwijze en organisatie van SBS zouden moeten leiden tot een aanzienlijke verbetering van de vroegere situatie.

Het proces om het outsourcingcontract en de erbij behorende formele werkafspraken continu bij te sturen in functie van de evoluerende vraag wordt onverminderd verder gezet.

SBS start ook met een meer gerichte en strategische samenwerking met een gelimiteerd aantal grotere onderaannemers in tegenstelling tot de vroegere scenario's met vele (en kleinere) partners.

Verder wordt een aanzienlijke investering gedaan voor het versterken van het projectmanagement, de kwaliteitsbewaking en de communicatie bij het uitvoeren van de projecten.

1.2. Netwerken WAN (beschikbaar budget in 2001 = 1,7 mio Euro, 68,5 mio bef)

De verschillende gebouwen in Brussel werden onderling meer **redundant verbonden** in een glasvezelnetwerk waardoor de bedrijfszekerheid beter gegarandeerd is.

Om een betere performantie voor de gebruikers te garanderen is de **snelheid** van het netwerk **opgetrokken**.

In Vlaanderen werd een glasvezelbackbone netwerk (WAN) aangelegd ter vervanging van het technologisch verouderde coax netwerk.

De bandbreedte, waarmee de verschillende buitendiensten aangesloten zijn op het netwerk, werd reeds gedeeltelijk verhoogd. Dit betekent dat de performantie ook in de buitendiensten stilaan verbetert. De verder implementatie is nog volop aan de gang. Het netwerk is aangepast zodat het ook gebruikt wordt voor interne telefonie.

1.3. Beveiliging

De stijgende afhankelijkheid in de organisatie van de IT infrastructuur vergt een gecoördineerd en geïntegreerd beleid en gebruik van IT, met bijzondere aandacht voor de steeds toenemende veiligheidsrisico's in onze informatiemaatschappij. Implementatie van een goed doordacht en gedocumenteerd beveiligingsbeleid is één van de voornaamste prioriteiten. Verscheidene specifieke projecten zijn reeds in uitvoering of gepland voor de nabije toekomst (netwerkbeveiliging via

afgeschermd zones tussen firewalls voor extranet partners en telewerkers, opsplitsing intranet, netwerkadrestranslaties voor afscherming van interne adressen,...).

1.4. Projecten

- Euro (beschikbaar budget in 2001 = 4,2 mio Euro, 169,2 mio bef):*
De diverse EURO-projecten in het ministerie vertegenwoordigen een totale uitgave van ruim 300 miljoen BEF, gespreid over de jaren 2000 tot 2002. De belangrijkste projecten zijn deze voor aanpassing en vernieuwing van toepassingen (in totaal 66). September 2001 zijn de meeste hiervan volop in uitvoering, ruim 66% van het projectwerk is reeds gepresteerd.
- Portal (beschikbaar budget in 2001 = 6,33 mio Euro, 255,3 mio bef):*
Op 1 juli werd een mijlpaal bereikt in de ontwikkeling van de Vlaamse portaalsite: de ontsluiting van de Vlaamse Infolijn. De ontsluiting van de Infolijn via het Internet is een eerste belangrijke stap naar de verwezenlijking van een volwaardig e-government.
Sinds 26 juli is de nieuwe Vlaamse portaalsite voor het grote publiek raadpleegbaar. Via die webstek heeft de burger toegang tot alle informatie die de Vlaamse overheid binnen haar bevoegdheden kan geven. Voor vragen buiten de Vlaamse bevoegdheidsreinen wordt de burger bovendien doorverwezen naar de bevoegde overheid.
- Vlimfin (beschikbaar budget in 2001 = 8,54 mio Euro, 344,7 mio bef):*
Het project Vlimfin bestaat uit het realiseren van een nieuw financieel systeem voor de Vlaamse overheid waarin ook de economische boekhouding opgenomen is. Voor dit project werd de opstartdatum verschoven van 1 januari naar 1 oktober 2001. De infrastructuur werd opgezet (server- en netwerkomgeving). De module budgettering is reeds in productie genomen. De interfaces met een aantal randsystemen zijn ontwikkeld (IRIS, DELTA, Huisvesting, schuldbeheer en gemeenschappelijk klantenbestand).
Alle voorbereidingen om het systeem in productie te nemen tegen 1 oktober 2001 zijn aan de gang. In de loop van september worden de competentiecentra operationeel en wordt de conversie uitgevoerd.

2. BELEIDSPRIORITEITEN 2002

2.1. Reorganisatie van de Vlaamse overheid

In het kader van de algemene reorganisatie van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap zal de **ICT-scope uitgebreid** worden enerzijds vanwege de bijkomende entiteiten ten gevolge van de Lambermont akkoorden en anderzijds vanwege de hervorming van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en de VOL's in 13 beleidsdomeinen.

Het beleidsveld ICT wordt ondergebracht bij het beleidsdomein "Bestuurszaken". De organisatie van Sturing en Controle Informatie- en Communicatietechnologie en het ICT-beleid zal moeten worden afgestemd op deze reorganisatie. Er moet een kader opgezet worden voor het ondersteunen van een algemeen ICT-beleid voor de Vlaamse Overheid, het centraal ICT beheer moet verder geconcretiseerd worden en de nodige ondersteuning bij het invullen van de Managementondersteunende diensten met betrekking tot ICT in de verschillende beleidsdomeinen moet worden geleverd.

2.2. Bijsturen van de lopende overeenkomst tot outsourcing van IT-diensten en voorbereiding van de transitie naar een nieuwe overeenkomst

Voor wat betreft het aspect bijsturen van de huidige overeenkomst is een proces opgesteld dat via werkafspraken en contractwijzigingen een **continue bijsturing** mogelijk maakt, waardoor ingespeeld wordt op de actualisatie van het contract. Dit continue proces moet toelaten om de kwaliteit van de dienstverlening en van het huidige contract verder te optimaliseren.

Het huidige contract is geldig tot februari 2004. Gezien de complexiteit om tot een nieuwe overeenkomst te komen moet in 2002 reeds gestart worden met de **voorbereiding van de transitie** naar een **nieuwe overeenkomst**. Dit project moet toelaten een tijdige gunning van de diverse ICT-diensten te realiseren. Voor aanvullende ondersteuning zal een externe begeleidingspartner aangetrokken worden.

Hierbij worden de gevolgen van de reorganisatie van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap op vlak van ICT mee in beschouwing genomen. Voor de uitvoering is een bedrag van 250.000 EURO voorzien.

2.3. Versterken interne IT-capaciteit

In de huidige organisatiestructuur is de afhankelijkheid van het MVG van de outsourcingpartner te groot. Deze afhankelijkheid is direct gerelateerd aan het **tekort aan interne IT capaciteit** (zowel kwantitatief als kwalitatief) binnen

het MVG. Enerzijds maakt dit het bijzonder moeilijk (zoniet onmogelijk) de geleverde diensten te evalueren en constructief bij te sturen, anderzijds hypothekeert dit zwaar de toekomst (een goede kennis en doorzicht is vereist aan de kant van het MVG om toekomstige outsourcings/insourcings alternatieven voor te bereiden en te sturen / begeleiden).

De opbouw van een kritische massa aan expertise binnen het MVG is dringend en noodzakelijk:

- aan de kant van de vraagzijde binnen de verschillende departementen : projectmanagers en functionele analisten,
- aan de kant van SCICT: projectmanagement en technische experts .

Projectmanagers en functionele analisten zijn nodig voor de noodzakelijke projectuitvoering, gekoppeld aan het opbouwen van applicatiekennis en ondersteuning.

Technische expertise is nodig voor het correct sturen en evalueren van de geleverde diensten.

Deze versterking dient niet alleen te gebeuren ter ondersteuning van de huidige context maar meer nog ter voorbereiding van de uitwerking van de toekomstige outsourcings alternatieven, uitvoering van de benodigde transitie / migratieplannen en nieuwe contractbesprekingen.

2.4. Verzekeren van de continuïteit en overdraagbaarheid van de IT infrastructuur

2.4.1. Digitaal documentatiecentrum

In lijn met de aanbeveling van een externe studie dient werk gemaakt van het opzetten van een Digitaal Documentatiecentrum dat alle relevante gegevens van applicaties en systemen dient te consolideren teneinde een **beheersbare en controleerbare omgeving** op te bouwen die, indien nodig en opportuun, kan toelaten zonder wezenlijk risico's de volledige controle over de IT omgeving terug intern in handen te nemen (of over te dragen naar een nieuwe outsourcingspartner). Voor de realisatie van dit project werd 250.000 EURO voorzien.

Doel is om in de loop van 2002 te komen tot een degelijk gedigitaliseerd documentatiecentrum voor alles wat applicaties en projecten betreft.

Een eerste versie van een centrale applicatiedatabank werd in 2000 ontwikkeld in het kader van de euro. In 2001 wordt dit verder aangevuld met documentaire aspecten, zoals verslagen, analyses,

2.4.2. Kwaliteitsbewaking

Het is niet voldoende de kwaliteitsbewaking bij de uitvoering van de verschillende ontwikkelingsprojecten bij de outsourcings partner te laten. Deze functie dient (in parallel) opgenomen te worden **binnen de eigen organisatie**.

2.4.3. Normen en standaarden

De definitie en toepassing van standaarden, normen en richtlijnen dient adequaat ingevuld.

De uitbreiding en herpositionering van de verschillende IT-diensten en -systemen in het kader van de reorganisatie van de Vlaamse overheid en van de e-government initiatieven vereist een heroverweging van de bestaande standaarden. Een extern begeleide studie dient te bepalen op welk niveau standaarden vereist en implementeerbaar zijn, daarenboven dient een effectieve methodologie en procedure bepaald voor de definities en onderhoud van deze standaarden.

Er zullen **enkel verplicht te volgen standaarden** opgelegd worden voor die aspecten die een directe impact hebben op beveiliging, systeem-beschikbaarheid, systeem-connectiviteit (uitwisselingsformaten), prestatie en efficiëntie.

2.5. Verdere uitbouw beveiligingsbeleid

Het netcentrisch uitbouwen van de ICT-toepassingen en het openen van systemen voor de buitenwereld stellen **grote uitdagingen op het vlak van de beveiliging**. De bestaande inspanningen/projecten rond beveiliging dienen uitgebreid om op een aangepaste wijze hierop te antwoorden:

- Connecties met andere bestuurslagen (Extranet) (236.200 EURO) en de beveiliging ervan (afgeschermd zone-Firewall) (272.700 EURO),
- Betere afscheiding tussen de MVG interne omgeving (intranet) en de buitenwereld (internet en extranet) (644.500 EURO),
- Afbouw van de bestaande modemverbindingen tussen individuele pc's en de buitenwereld en vervanging door een gecentraliseerde connectie-pool (272.700 EURO),
- Het doorlichten van toepassingen vanuit oogpunt beveiliging voor het Internet (247.900 EURO)
- Disaster Recovery (rampenscenario)(37.200 EURO).

2.6. Prioritair ondersteunen e-government initiatieven

Om de verdere ontsluiting van de overheid te ondersteunen en een optimaal gebruik van ICT in relatie tot de Vlaamse Overheid uit te bouwen dienen de nodige voorwaarden op informatica-technisch vlak verder geconcretiseerd te worden. De samenwerking met de projectgroep e-government moet worden opgezet. Dit moet leiden tot een verder inhoudelijke en technische **uitbouw** van de **portalsite** van de Vlaamse Overheid.

Tevens dienen stappen te worden uitgewerkt naar een verdere samenwerking over de bestuurslagen heen in verband met het aanbieden van e-government.

2.7. Verdere uitbouw van geïntegreerde management informatiesystemen

Project Vlimfin -> 6.653.500 EURO

Het project heeft tot doel om de grote financiële processen van het MVG te ondersteunen.

Project Vlimpers-> 1.000.000 EURO

Project voor de ontwikkeling van een nieuw interdepartementaal personeelsbeheerssysteem met belangrijke impact op de globale organisatie zowel naar structuur als naar inzet van middelen. Daartoe wordt onder meer een informatiesysteem opgezet dat de personeelsdiensten in staat stelt het personeel op een moderne wijze te beheren, dat zowel beheers-, beleids - als persoonlijke informatie kan leveren en dat toelaat geïnformatiseerde workflows op te starten.

Project Vlimfac-> 1.000.000 EURO

Project voor de ontwikkeling van een interdepartementaal beheerssysteem voor de facilitaire voorzieningen in het MVG. Dit systeem beoogt de drie hoofdcomponenten van facilities (huisvesting, services en organisatiegebonden middelen) op een moderne wijze te beheren .

2.8. Verdere uitbouw netwerken

Voor de verdere technologische uitbouw van de netwerken is een upgrade van het netwerk en van de WAN gepland (255.000 EURO).

Voor het onderhoud en de monitoring van het glasvezelnetwerk wordt 25.000 EURO voorzien.

GIS

1. BELEIDSPRIORITEITEN

Het decreet houdende GIS-Vlaanderen van 17 juli 2000 definieert het samenwerkingsverband dat zich tot doel stelt de aanmaak, het gebruik, de uitwisseling en het beheer van geografische informatie binnen de overheid te optimaliseren. Binnen dit wettelijk kader worden de beleidsprioriteiten vastgelegd in een strategisch plan GIS-Vlaanderen en in de jaarlijkse uitvoeringsplannen. Bij ministerieel besluit dd. 15.06.01 werd het strategisch plan 2001-2005 en het uitvoeringsplan 2001-02 goedgekeurd en vastgesteld.

Samengevat situeren de beleidsprioriteiten van GIS-Vlaanderen zich in volgende 3 domeinen:

- *Coördinatie:*
Het decreet houdende GIS-Vlaanderen belast het OC GIS-Vlaanderen met de opvolging en implementatie van normen en standaarden voor geografische informatie. Het betreft de internationale ISO en Europese CEN normen en desgewenst specifieke Vlaamse standaarden.
- *Geografische informatievoorziening:*
Via aanmaak of aanschaf en bewerking worden geodata ter beschikking gesteld van de partners van het samenwerkingsverband. Dit gebeurt via cd-rom en zal de komende jaren een belangrijke verschuiving ondergaan naar de internettechnologie door implementatie van on-line distributiemechanismen. Belangrijke initiatieven inzake geografische informatievoorziening zijn:
 - Bijhouding KADSCAN: eind 2001 zal een eerste bijhoudingsronde afgewerkt zijn.
 - GRB: Voor het Grootchalig Referentie Bestand werd het ontwerp businessplan goedgekeurd door de Vlaamse regering op 24 juli 2001, waardoor de onderhandelingen inzake kostendeling met de privé-sector formeel kunnen aangevat worden. Inmiddels wordt een tweede reeks projecten opgestart en begeleid bij de realisatie.
 - RTK GPS netwerk: de technische voorbereidingen voor een gebiedsdekkend netwerk van stations zijn klaar zodat vanaf 2002 met de effectieve uitbouw van het netwerk kan gestart worden.
 - Middenschallige Referentiedata: er dient werk gemaakt te worden van een structurele oplossing voor een middenschallig referentiebestand.
- *Dienstverlening:*
Elektronisch bestuur is een belangrijke beleidsprioriteit voor de Vlaamse regering. De verdere uitbouw van de geoloketten, derwijze dat twee-richtingsverkeer van informatie, met elektronische afhandeling van de transacties mogelijk wordt, is een van de belangrijkste uitdagingen voor het samenwerkingsverband.

2. REALISATIES 2001

Op basis van het decreet van 17 juli 2000, is in 2001 gestart met de verruimde stuurgroep GIS-Vlaanderen, waarin ook provincies en gemeenten volwaardig opgenomen zijn.

In 2001 werd verder gewerkt aan de operationalisering van het OC GIS-Vlaanderen om te komen tot een bedrijfszeker en performant beheersysteem van de geografische basisbestanden. Op middenschaal werden opnieuw diverse databestanden op cd-rom ter beschikking gesteld van de partners (atlas van de relictlandschappen, de nieuwe topografische kaart op 1/10.000...). Ondertussen wordt werk gemaakt van een nieuwe structuur voor een middenschallig referentiebestand.

Er is een belangrijke inspanning geleverd inzake de geo-loketten. Een reeks 2de generatie geoloketten met verhoogde performantie, ruimere vrijheidsgraden qua werking en toevoeging van nieuwe functionaliteiten werden opengesteld: cultureel erfgoed, onderwijs, landbouw: bemestingsnormen. Ook plaatsbepaling (stratengids) werd aan de reeks toegevoegd.

De data voor de on-line distributie via de GIRAF-applicatie werden gedeeltelijk voorbereid (structuur, formaten, versnijdingen, ...) opdat in de nabije toekomst de distributie volledig elektronisch zou kunnen afgehandeld worden.

Voor het middenschallig bereik werd een concept ontwikkeld dat een bredere ondersteuning kan genieten als referentiebestand dan het tot nog toe gebruikte skeletbestand.

Op vlak van grootschalige referentiebestanden wordt het KADSCAN bestand een eerste maal geactualiseerd naar de kadastrale situatie 1 januari 2001. Daarnaast wordt een lastenboek voorbereid voor de vectorisering van de kadastrale perceelsinformatie in het KADVEC project. In het GRB project is het ontwerp businessplan door de Vlaamse regering goedgekeurd, en werd een tweede reeks projecten opgestart. Voor de uitbouw van een gebiedsdekkend RTK GPS netwerk is het lastenboek inmiddels afgewerkt en wordt de gunningsprocedure opgestart.

3. BELEIDSPRIORITEITEN 2002

In 2002 voorziet het OC GIS-Vlaanderen de verdere invulling van de taken zoals vastgesteld in het decreet. Belangrijke initiatieven dienen genomen te worden inzake coördinatie zowel horizontaal in de Vlaamse overheid, als verticaal tussen de 3 beleidsniveaus.

Een koppeling tussen de nieuwe metadatabank SPIDI en de datadistributie applicatie GIRAF dringt zich op in functie van enerzijds efficiënt beheer en anderzijds een betere dienstverlening voor de partners.

Op vlak van geo-informatievoorziening zal verder gewerkt worden aan de opbouw van het CRAB als een van de belangrijke hoekstenen voor een middenschalig referentiebestand.

Nieuwe geoloketten zullen opgezet worden, waaronder de bodemkaart online. Een belangrijk initiatief wordt ook een geoloket rond geografische referentiegegevens, o.a. een combinatie van straatinformatie en kadastrale identificatiepunten, al dan niet op een orthofoto ondergrond. Verdere generische functionele uitbreidingen zullen ook in 2002 aan de orde zijn.

Voor het grootschalige staat de verdere bijhouding van KADSCAN op het programma. Daarnaast moet ook een aanvang genomen worden met de eerste fase van het KADVEC, en zullen invullingsmogelijkheden gezocht worden voor de volgende fasen.

Na de evaluatie van de eerste pilootprojecten GRB zal ook gestart worden met de aanmaakfase van het GRB. Een reeks nieuwe GRB projecten zullen in de loop van 2002 opgestart worden.

Tenslotte is het belangrijk te signaleren dat op basis van de technische voorbereidingen voor het RTK-GPS netwerk in 2002 kan gestart worden met de effectieve realisatie van het netwerk aan grondstations.

GEBOUWEN

0. INLEIDING

De voornaamste strategische doelstelling van de afdeling Gebouwen is het ter beschikking stellen van voldoende en aan de functies van een moderne administratie aangepaste bureelgebouwen, rekening houdend met de wens tot eigendomsverwerving, vlotte bereikbaarheid, herkenbaarheid en een optimale verhouding prijs/kwaliteit. Nadruk wordt gelegd op **de kwaliteit en de duurzaamheid**.

De Vlaamse administratie wil een **modeladministratie** zijn. Dit houdt in: mobiliteit, flexibiliteit, moderne communicatie. De kantoorinrichting wordt hieraan aangepast via combinatiekantoren met flexibele werkplaatsen, uitgerust met performante datasystemen.

De Vlaamse administratie wil tevens een voorbeeldrol vervullen op het vlak van **“Anders Werken”, thuiswerken en telewerken** aanmoedigen. De kantoorinrichting zal zich ook daaraan moeten aanpassen.

1. REALISATIES 2001

Het **Vlaams Administratief centrum te Hasselt** begint stilaan vorm te krijgen en letterlijk uit de grond te rijzen. De studie van de inrichting is gestart. September 2003 zullen de eerste ambtenaren het gebouw betrekken. De ligging vlakbij het station, de herkenbaarheid, de flexibiliteit van het gebouw, de duurzaamheid en de hoogtechnologische uitrusting maken deel uit van de genomen beleidsopties.

In het kader van de gestage uitbreiding van de **VAC's** in de provinciehoofdplaatsen is na Antwerpen en Hasselt, Leuven aan de beurt. Met de NMBS werd een protocol afgesloten aangaande de verwerving van de bouwgrond op wandelafstand van het station. Bovendien is de procedure voor het aanduiden van een ontwerpteam gestart. Vijf teams zullen worden gevraagd hun ingediende projecten uit te werken. Begin 2002 wordt de laureaat gekozen.

De uitbreiding van het Waterbouwkundig Laboratorium te Borgerhout zal dit jaar worden verwezenlijkt. De kostprijs van de werken bedraagt 1.115.000 Euro (45 miljoen BEF). Het renovatieproject voor de kelders en de riolering van het domein Alden-Biezen is aanbesteed voor 1.265.000 Euro (51 miljoen BEF). Voor het overige wordt 4,96 mio Euro, 200 miljoen BEF besteed aan verschillende **investeringsprojecten**. Enkele projecten zijn: aanpassingswerken aan de computerruimte in het Boudewijngebouw, restauratie van een torengedouw te Sint-Pieters-Leeuw, aanpassingen aan sanitair in verschillende gebouwen (meestal gepaard gaand met het plaatsen van douches op advies van de Interne Dienst voor de Preventie en de Bescherming), aanleggen van een parking aan het domein Roode Poort te Brugge, aankoop en eerste inrichting van een gebouw te Zarren, ... Tegen eind 2001 zullen twee satellietkantoren ter beschikking zijn in Brugge en in Gent. Deze infrastructuur moet telewerken in het kader van “Anders Werken” mogelijk maken.

Voor **onderhoud** van gebouwen (b.a.14.01) vormen de onderhoudscontracten de grootste kost. Voor het Copernicusgebouw, het Boudewijngebouw, het Conscience-gebouw, het Ferraris-gebouw, zijn onderhoudscontracten totale waarborg afgesloten. Zij hebben als voordeel de installaties in goede staat te houden en korte herstellingstermijnen te waarborgen.

In 2001 worden ongeveer 32,2 mio Euro, 1,3 miljard BEF huurgelden, met inbegrip van huurlasten en belastingen betaald. De grootste **huuregebouwen** zijn het Boudewijngebouw, het Markiesgebouw en het Taxandriagebouw (Hasselt). De beleidsoptie om de Vlaamse aanwezigheid op het Martelaarsplein te verhogen, heeft geleid tot het inhuren van de gelijkvloerse verdieping van blok 4 waarin een café en ontvangstruimte zullen worden ingericht.

De gebouwen aan het Martelaarsplein betrokken door de diensten van de Vlaamse Regering zullen tegen 2003 volledig eigendom zijn van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

De beleidsoptie om de vertegenwoordigers van Vlaanderen in één gebouw te verzamelen heeft na de aankoop van een Vlaams Huis in Den Haag in 2000, geleid tot de aankoop van een Vlaams Huis te Parijs. In de rue Euler nr. 6 zullen op wandelafstand van de Belgische ambassade, gelegen aan de Place de l'Etoile (Arc de Triomphe), vier diensten worden gehuisvest: de Vlaamse gemeenschapsattaché, Toerisme Vlaanderen, Export Vlaanderen en VLAM.

2. BELEIDSPRIORITEITEN 2002

In 2002 zal gestaag worden verder gewerkt aan de realisatie van **Vlaamse administratieve centra** in de respectieve provinciehoofdplaatsen.

In 2002 zal de bouw van het **Vlaams Administratief Centrum te Hasselt** worden verdergezet. Eind 2002 zal het ontwerp voor het nieuwe **VAC te Leuven** klaar liggen. Voor het **VAC Gent** zal gestart worden met het zoeken van een

inplantingsplaats. Voor het **VAC Antwerpen** zal worden nagegaan hoe het gebouw kan worden geoptimaliseerd (uitbreiding en/ of herinrichting).

Via een in de schoot van de Vlaamse regering opgerichte werkgroep “financiering van gebouwen” zal naar de meest adequate manier worden gezocht om de zich aandienende bouwprojecten te financieren.

De filosofie van “**Anders Werken**”, met inbegrip van **thuiswerken en telewerken** zal meer dan voorheen het uitgangspunt vormen bij het inrichten van nieuwe en bestaande kantoren. Op het vlak van gebouweninfrastructuur komt dit neer op **combinatiekantoren en satellietkantoren**. Het aantal satellietkantoren zal worden uitgebreid. In het VAC Hasselt wordt er een ingericht, evenals in het Copernicusgebouw te Antwerpen. Bij elke nieuwe inhuring vormen combinatiekantoren de basis. Om optimaal gebruik te maken van combinatiekantoren dienen de processen hierop te worden afgesteld.

In het kader van “**Beter Bestuurlijk Beleid**” zal een hergroepering van ambtenaren nodig zijn. De komende maanden zal voor de grootste gebouwen tot op het niveau van de afdelingen worden nagegaan wie waar zit en hoeveel ruimte in beslag wordt genomen. Dit gegeven zal – rekening gehouden met een versnelde invoer van de filosofie van het “Anders Werken” - de basis vormen voor de in de loop van 2002 te nemen beleidsopties.

Binnen het **Fonds voor Onroerende Goederen** staan de volgende projecten op stapel: de renovatie van het Loodsgebouw (huisvesting ambtenaren AWZ) en de renovatie van het Klooster van de Grauwzusters te Antwerpen (ontvangstgebouw en personeel UA).

In 2002 worden ondermeer volgende **investeringsprojecten** gepland: de site van Groenendaal (huisvesting afdeling Bos en Groen, Instituut voor Bosbouw en Wildbeheer en Educatief Bosbouwcentrum Groenendaal), inrichting van kantoren voor de afdeling Wegenbouwkunde, Kasteel van Ham en restauratie van het Agnetenklooster te Tongeren (huisvesting Welzijn-Volksgezondheid-Cultuur) en de herinrichting van de computerzaal van het Boudewijngebouw.

Hoewel ook de Vlaamse overheid haar eigen verzekeraar is, zal voor de grote gebouwen een **all-risk brandverzekering** worden afgesloten. Dit om te vermijden dat een schadegeval te grote budgettaire gevolgen zou hebben.

In 2002 wordt verder een extra inspanning geleverd om de **stookinstallaties** aan te passen aan de VLAREM-reglementering.

Conform de resolutie betreffende de voorbeeldrol van de overheid met betrekking tot **energiebesparing** goedgekeurd door het Vlaams Parlement, zal in 2002 de energieboekhouding in de honderd grootste Vlaamse Gebouwen worden opgesteld en zullen energie-audits worden doorgevoerd in de vijf grootste administratieve gebouwen.

Het GIP (geïnformatiseerde inventaris van de gebouwen) wordt up to date gehouden.

In het kader van het **Lambermontakkoord** zal door de overdracht van gebouwen een belangrijke bijkomende inventarisatie, naast het beheer, nodig zijn.

De optimalisatie van **telefooninstallaties en databekabeling** in de kleine gebouwen blijft ook in 2002 een aandachtspunt.

VLAAMSE BOUWMEESTER

1. REALISATIES 2001

De **architecturale kwaliteitsdoelstellingen** die de overheid vooropstelt voor de eigen gebouwen van de Vlaamse Gemeenschap hebben in het werkjaar 2001 een structurele verankering gekregen door de voortzetting van de Meesterproef voor jonge ontwerpers en de verdere uitbouw van de Meesterproef voor jonge kunstenaars en Kunst in opdracht, maar vooral door de **Open Oproep**.

Gedurende de looptijd van de Eerste Open Oproep (juli 2000 – juni 2001) hebben zich 303 bureaus aangemeld op de kandidatuurlijst voor de Open Oproep, werden 102 architecten opgeroepen voor deelname aan selecties voor de 17 opgestarte projecten.

De Open Oproep als procedure voor selectie van ontwerpers werd tenslotte naar de volgende jaren structureel gemaakt op basis van de regeringsbeslissing van 24 september 2001.

Daarnaast blijkt uit de praktijk dat de architecturale voorbeeldfunctie van de Vlaamse Overheid ook op **het lokale niveau** niet zonder invloed blijft. De lokale overheden zijn niet alleen op het vlak van de architecturale resultaten vragende partij, maar ook op het vlak van de wijze waarop een voorbeeldig werkproces tussen bouwheer, ontwerper en andere betrokken partijen opgezet kan worden.

Vervolgens is er de roep naar **culturele duurzaamheid**.

2. BELEIDSPRIORITEITEN 2002

Het is dan ook een beleidsmatige uitdaging om in 2002 op de ingeslagen weg verder te gaan en om de vooropgestelde doelstellingen in een actieplan uit te werken.

Naast de blijvende focus op de rol van de bouwheer in het **architecturaal kwaliteitsproces** dienen zich nieuwe aandachtspunten aan.

In de eerste plaats wil de Vlaamse overheid een verdere stap zetten naar een **geïntegreerd kwaliteitsbeleid**.

In talrijke door de overheid opgezette projecten, dienen naast de bouwheer en de ontwerper ook vaak andere administraties en partijen betrokken te worden in de loop van ontwerp en bouwproces, bijvoorbeeld monumentenzorg, milieu, stedenbouw, gesubsidieerde werken, ... Deze verschillende partners hebben een stimulerende en meedenkende rol in het ontwerp en bouwproces. Bedoeling is op een communicatieve en procesmatige manier kwaliteit te genereren tijdens de voorbereiding, de ontwerpfase en de realisatie van een project. Het is dus van wezenlijk belang dat van bij de start een **integraal kwaliteitstraject** voor elk project wordt uitgezet. Om dit te realiseren zal de Vlaamse Bouwmeester een projectnota voorstellen die de samenwerking tussen bouwheer, ontwerpers en betrokken partijen optimaliseert.

Binnen diezelfde kwaliteitsdoelstellingen en de voorbeeldrol van de overheid als bouwheer zal de Vlaamse Bouwmeester werk maken van een **afstemmingsplan** tussen de verschillende overheden en administraties met de bedoeling **contracten voor ontwerpers** en afspraken over erelonen op termijn te stroomlijnen, zonder de specificiteit van elke opdracht afzonderlijk te negeren.

De vaststelling dat lokale en regionale overheden in de voetsporen willen treden van het architecturaal kwaliteitsbeleid van de Vlaamse overheid is op zich een lovenswaardige ontwikkeling. Lokale en regionale besturen beschikken evenwel niet steeds over de nodige ondersteuning om als volwaardig bouwheer projecten voor te bereiden en op te volgen. Daarom zal onder sturing van de Vlaamse Bouwmeester een **ondersteuningscel lokaal architectuurbeleid** worden opgericht.

Deze ondersteuningcel kan bij het opstarten van een project, en bij de organisatie van de selectie voor ontwerpers vanuit het oogpunt architecturale kwaliteit de bouwheren inspireren, informeren en ondersteunen.

Om de sleutelrol van de bouwheer te bevestigen zal een **tweejaarlijkse prijs voor de Bouwheer** worden ingesteld, die voor het eerst in het voorjaar 2003 zal worden toegekend aan een overheid of administratie die op een eigen manier de rol van bouwheer heeft gevaloriseerd bij de voorbereiding en uitwerking van een project.

In de lijn van het regeringsbeleid dat gericht is op een open en hedendaagse communicatie zal de Vlaamse Bouwmeester starten met de opmaak van een **website** gericht op informatie naar en de interactie tussen alle partners van een kwalitatief architectuurbeleid en zal 3 maal per jaar een **nieuwsbrief** worden gepubliceerd waarin naast de stand van zaken op het vlak van het architectuurbeleid ook projecten worden voorgesteld en informatie wordt gebracht over Vlaamse en internationale initiatieven. De uitwerking van het Europees architectuurbeleid wordt van dicht bij opgevolgd en ook via die hoger genoemde kanalen gecommuniceerd.

AANKOOPBEHEER

0. INLEIDING

De strategische doelstelling van het aankoopbeheer van de Vlaamse Gemeenschap is “het managen, creëren en/of leveren van een **kwaliteitsvol en milieubewust facilitair dienstenpakket**, daarbij gebruik makend van de nieuwste technieken en technologieën, teneinde een vraaggestuurde en klantvriendelijke dienstverlening te concretiseren.” Zij blijft het uitgangspunt voor de besteding van de beschikbare kredieten bij de uitvoering en verwerving van de logistieke diensten, verbruiks- en investeringsgoederen.

1. REALISATIES 2001

De meest opvallende realisaties in 2001 zijn :

- In 2001 ging veel aandacht naar het afsluiten van contracten voor ecologisch en ergonomisch verantwoorde roerende goederen. De Vlaanderendag 2001 werd gebruikt als uithangbord voor deze activiteiten en de voorbeeldfunctie werd verder geconcretiseerd door het geven van een uiteenzetting over milieuvriendelijke overheidsaankopen tijdens een studiedag en door blijvende sensibilisering van de departementale aankoopdiensten.
- Begin 2001 is de aanzet gegeven voor de ontwikkeling van een nieuw interdepartementaal beheerssysteem voor de facilitaire voorzieningen in het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. De bestaande facilitaire processen voor logistiek en huisvesting zijn al ministeriebreed in kaart gebracht. Tegen eind 2001 zullen de toekomstige processen uitgetekend en, waar nodig, hertekend zijn. Ook zal hierbij zoveel mogelijk rekening gehouden worden met de nieuwe organisatiestructuur.
- De reprocenters in het Boudewijngebouw en het Markiesgebouw, die diensten leveren aan meerdere departementen en kabinetten, zijn grondig heringericht en hun dienstverlening is uitgebreid met behulp van moderne print- en mailingapparatuur. Zo zijn de analoge hoogvolume copieermachines vervangen door hedendaagse snelle digitale printers, die naast een betere en constantere afdrukkwaliteit, ook de mogelijkheid tot efficiëntere bedrijfsvoering bieden.

2. BELEIDSPRIORITEITEN 2002

- De primaire processen zijn in het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap zeer verscheiden, en vereisen een even verscheiden facilitaire ondersteuning. Het ligt in de bedoeling om alle logistieke processen globaal uit te tekenen en vervolgens te informatiseren. Hiervoor is een meerjarig project – **VlimFac**- opgezet. De aanzet is in 2001 gegeven. VlimFac zal niet alleen een ondersteuning bieden bij de dagelijkse operationele taken , maar ook aan het top- en lijnmanagement de nodige informatie aanreiken die nu niet of slechts fragmentair en ongeordend beschikbaar is. Het zal de diensten in staat stellen de facilitaire functie op een moderne wijze te beheren, met zowel beheers- , beleids- als persoonlijke informatie en toelaten geïnformatiseerde workflows op te starten. Nadat in 2001 de procesanalyses uitgevoerd zijn, zal in 2002 overgegaan worden tot het vastleggen van het functioneel concept, het opzetten, evalueren en selecteren van de IT-varianten, en het uitwerken van het technisch concept op basis van de geselecteerde IT-variante. In 2003 zal het systeem dan in gebruik genomen worden.
- Ook in 2002 zullen de facilitaire bestedingen, naast de onvermijdelijke recurrente uitgaven voor energie, verzending en telecommunicatie, voornamelijk gericht zijn op de vervanging van verouderde, onaangepaste uitrustingsgoederen. Het blijft een **permanente zorg de uitrustings-goederen zoals meubilair en voertuigen te behoeden voor sluipende veroudering**, rekening houdend met de normale, in de sector algemeen aanvaarde gebruiksduur.
- In lijn met de strategische doelstelling zal in 2002 verder gegaan worden met het afsluiten van contracten voor de **aankoop van milieuvriendelijke roerende goederen**. De administratie logistiek Management zal zijn voorbeeldfunctie verder uitbouwen en zorgen voor informatieverbreiding over het aankopen van milieuvriendelijke en ergonomisch verantwoorde goederen in de context van de wet op de overheidsopdrachten. Veel wordt verwacht van de aangekondigde bijsturingen van de Europese regelgeving inzake overheidsopdrachten. Deze aanpassingen moeten het mogelijk maken om ecologische criteria beter uit te spelen in de gunnings- en selectieprocedure. De administratie zal de impact van deze bijsturingen vertolken naar andere aankoopentiteiten binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.
- De Vlaamse regering heeft beslist om in het najaar 2001 een ad hoc werkgroep op te richten bestaande uit afgevaardigden van de departementen van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en van de Vlaamse

openbare instellingen en ze te gelasten met de voorbereiding en de uitwerking van een voorstel van beslissing in verband met het **invoeren van milieuzorgsystemen bij de Vlaamse overheid**. Afhankelijk van de resultaten van deze werkgroep ad hoc zullen de nodige acties en beleidsprioriteiten verder bepaald worden.

- Speciale aandacht zal besteed worden aan de facilitaire ondersteuning van de ambtenaren die in 2002 van het federale niveau naar het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap overkomen.

SCHOONMAAK

0. INLEIDING

De **bestaansreden** van de DAB Schoonmaak is de **professionele organisatie van de schoonmaak** en het beheer van de sanitaire voorzieningen in alle gebouwen van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en de ministeriële kabinetten

Sinds het beëindigen van de reorganisatie van de schoonmaak eind juli 1998, beoogt de DAB Schoonmaak een constante en aanvaardbare **schoonmaakkwaliteit** te waarborgen in alle gebouwen. De opvolging en begeleiding van het personeel, de kwaliteitsbewaking en de kostenbeheersing staan daarbij centraal.

Eind 1999 behaalde de DABS het **ISO-9002 certificaat**. De schoonmaakprocessen en –procedures zullen verder worden verfijnd en beheerd overeenkomstig dit kwaliteitssysteem. In het kader van de opvolging en begeleiding van de meer dan 200 personeelsleden wordt naar een eigentijds personeels- en communicatiebeleid gestreefd, aangepast aan het betrokken personeel. Zo wordt gebruik gemaakt van een jaarlijkse specifieke personeelsenquête en wordt er driemaandelijks een eigen tijdschrift 'Klare taal' uitgegeven. Daarnaast werd een modern kwaliteitsmeetsysteem, met het oog op snelle en gerichte verbeteringsacties, geïmplementeerd.

1. REALISATIES 2001

In 2001 ging, zoals ook de vorige jaren reeds het geval was, speciale aandacht naar ecologische en ergonomische aspecten van de schoonmaak. Naast een ecologisch verantwoord productengamma, worden ook nieuwe schoonmaaktechnieken geïmplementeerd. Het gebruik van microvezel-doeken, die zowel een sterk dalend gebruik van schoonmaakproducten als een opvallend ergonomisch voordeel inhouden, wordt veralgemeend. Een verdere analyse van de diverse schoonmaakprogramma's, gekoppeld aan acties rond werkdruk, wordt voorzien.

2. BELEIDSPRIORITEITEN 2002

Ook in 2002 wordt de **ecologische en ergonomische lijn** doorgetrokken. Specifieke acties m.b.t. werkdruk, als gevolg van de analyse van de bestaande schoonmaakprogramma's, worden voorzien. Bovendien zal speciale aandacht gaan naar acties rond **personeelsbetrokkenheid en kwaliteitsopvolging**. Voor de leidinggevende structuur van de DAB Schoonmaak tenslotte, worden speciale opleidingen rond coaching van medewerkers en conflictbeheersing gepland.

CATERING

3. INLEIDING

De DAB Catering werd op 1 januari 2000 opgericht, met als **bestaansreden** het creëren en beheren van een **integraal en kwaliteitsvol cateringaanbod** binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

Voor de DAB Catering zijn de opvolging en begeleiding van het personeel, de kwaliteitsbewaking op de dienstverlening en de beheersing van de kostprijs de beheersinstrumenten waarrond de werking systematisch opgebouwd en bijgestuurd wordt. Bovendien wordt de aandacht toegespitst op ecologische en ergonomische aspecten van de catering en wordt getracht een voorbeeldfunctie te vervullen op vlak van aankoop van producten die getuigen van een 'eerlijke handel'.

4. REALISATIES 2001

De aankoop van koffie met Max Havelaar label werd geconcretiseerd.

Sinds januari 2001 wordt in het restaurant van het Boudewijngebouw een vegetarische schotel op basis van biologische ingrediënten geserveerd. Tal van kleinere projecten rond afvalbeheer in de catering en ergonomische verbeteringen werden gerealiseerd.

Speciale aandacht gaat ook naar begeleiding van het personeel bij de invoering van de Euro, gezien in deze sector veel met cash geld wordt gewerkt.

5. BELEIDSPRIORITEITEN 2002

De beleidsopties voor 2002 zullen rond twee belangrijke pijlers opgezet worden.

In eerste instantie zullen concrete acties voorbereid en geïmplementeerd worden rond '**gezonde voeding in grootkeukens**', waarbij ook een bewustmakingscampagne voor de klant beoogd wordt.

Verder zal binnen de sector zelf, over de verschillende restaurants en cafetaria's heen, gewerkt worden aan een systematische opvolging en bijsturing van **hygiëne en veiligheid** binnen de keukens, meer bepaald door het opzetten van HACCP (Hasard-Analysis-Critical-Check-Points)-teams.

Vanaf 1 januari 2002 zal de **uitbating van het restaurant in het Consciencegebouw** niet meer uitbesteed worden en **in eigen beheer** geëxploiteerd worden. Uit een kosten/batenstudie is immers gebleken dat uitbesteden geen meerwaarde heeft.

BIJLAGE 1
AFKORTINGEN

Afkortingen Personeelsbeleid en Informatica

ABD	Algemene Bestuursdienst
BBB	Beter Bestuurlijk Beleid
BUA	Bottom Up Appreciatie
BUE	Bottom Up Evaluatie
EFQM	European Foundation for Quality Management
EVA	Extern verzelfstandigd agentschap
HR(M)	Human Resources (Management)
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
IT	Informatie Technologie
IVA	Intern verzelfstandigd agentschap
MOP	Management Ontwikkelings Programma
MVG	Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap
PAP	Positief actieplan
PLOEG	Plannen, Leidinggeven, Opvolgen, Evalueren, Gewaardeerd worden
PRO	PersoneelsResultatenOnderzoek
SBS	Siemens Business Services
SCICT	Sturing en Controle Informatie- en Communicatietechnologie
VLIMFAC	Vlaams Intermodulair Facilitiessysteem
VLIMFIN	Vlaams Intermodulair Financieel systeem
VLIMPERS	Vlaams Intermodulair Personeelssyteem
VOI	Vlaamse openbare instelling
VPS	Vlaams personeelsstatuut
WAN	Wide Area Network
WI	Wetenschappelijke instelling
WVC	Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur

Afkortingen GIS

CRAB	Centraal Referentie Adressen Bestand
GIRAF	Geographical Information Retrieval Application of Flanders-datadistributie applicatie
GIS	Geografische Informatie Systemen
GIS-Vlaanderen	Samenwerkingsverband voor het optimaliseren van de aanmaak, het gebruik en de uitwisseling van geografische informatie in Vlaanderen
GRB	Grootschalig Referentie Bestand – spilschaal 1/2500. Multifunctioneel en gestandaardiseerd grootschalig referentiekader voor Vlaanderen – gemeenschappelijke geografische basis waaraan alle instellingen hun eigen gegevens kunnen koppelen.
KADSCAN	Scanning en georefering van alle kadastrale plans en puntidentificatie van alle kadastrale percelen in Vlaanderen, inclusief de bijhouding.
KADVEC	Vectorbestand van de Kadscandata
OC GIS-Vlaanderen	Het ondersteunend centrum voor GIS-Vlaanderen. Is een onderafdeling van de Vlaamse Landmaatschappij.
RTK GPS netwerk	Real Time Kinematic Global Positioning System. Dit is satelliet technologie die toelaat rechtstreekse plaatsbepalingen uit te voeren met centimeter nauwkeurigheid. Het netwerk is een gebiedsdekkend netwerk van meetstations.
SPIDI	Spatial Information Directory-metadatabank

Afkortingen Gebouwen enz.

AWZ	Administratie Waterwegen en Zeewezen
DAB	Dienst met Afzonderlijk Beheer
DABC	DAB Catering
DABS	DAB Schoonmaak
GIP	Geïnformatiseerde Inventaris van Gebouwen
IT	Informatie Technologie
UA	Universiteit Antwerpen
VAC	Vlaamse Administratieve Centra
VLAM	Vlaams Promotiecentrum voor Agro- en Visserijmarketing
VLAREM	Vlaams reglement betreffende de milieuvergunning
VLIMFAC	Vlaams Intermodulair Facilitiessysteem

BIJLAGE 2

KENGETALLEN PERSONEELSBELEID

KENGETALLEN PERSONEELSBELEID (toestand op 31/12/2000 en 30/06/2001)*De onderstaande cijfers hebben enkel betrekking op het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.*

omschrijving	situatie op 31/12/2000 of 01/01 – 31/12/2000	situatie op 30/06/2001 of 01/01 – 30/06/2001
Beter bestuurlijk beleid		
stappenplan beter bestuurlijk beleid	Bijzondere commissarissen	Bijzondere commissarissen
Beheersovereenkomsten		
aantal beheersovereenkomsten <i>[aantal Vlaamse Openbare Instellingen (VOI's) die een beheersovereenkomst hebben afgesloten ten opzichte van het totaal aantal instellingen]</i>	7 op 32 (22 %) ⁵	7 op 32 (22 %)
Personeelstevredenheid		
algemene tevredenheid <i>[de gemiddelde tevredenheid van het personeel met het huidige werk in het algemeen]</i>	3,84 op 5	4,02 op 5
Zelfstandigheid/motivatie <i>[het gemiddelde van de gemiddelde tevredenheid op volgende items : de bevoegdheden die u hebt om uw functie goed te kunnen uitvoeren, de zelfstandigheid in uw werk, de mogelijkheid om met anderen samen te werken, de mogelijkheid tot ontwikkeling in uw functie, de ruimte die u krijgt om de werkwijze binnen uw werkomgeving te vernieuwen, de inspraak in de doelstellingen van de afdeling en de mate waarin u uw mening kunt geven over de manier van werken van anderen]</i>	3,46 op 5	3,53 op 5
betrokkenheid <i>[het gemiddelde van de gemiddelde tevredenheid op volgend item : uw betrokkenheid bij de vernieuwingen binnen het ministerie]</i>	niet beschikbaar	2,8 op 5
interne communicatie <i>[het gemiddelde van de gemiddelde tevredenheid op volgende items : de informatie die u krijgt voor het uitvoeren van uw werk, de informatie die u krijgt over de resultaten van uw werk, de inspraak in de doelstellingen van de afdeling en de mate waarin er binnen uw werkomgeving naar elkaar wordt geluisterd]</i>	3,08 op 5	3,16 op 5 (3,10 op 5) ⁶
leidinggeven <i>[het gemiddelde van de gemiddelde tevredenheid op volgende items : de bevoegdheden die u hebt om uw functie goed te kunnen uitvoeren, de mate waarin u gemotiveerd wordt tot betere prestaties, de ruimte die u krijgt om de werkwijze binnen uw werkomgeving te vernieuwen, de rechtvaardigheid van uw evaluatie, de mate waarin goede prestaties financieel beloond worden, de niet-financiële waardering die u voor uw werk krijgt, de manier van leidinggeven van uw hogere chef, de samenwerking tussen de afdelingen]</i>	3,07 op 5	3,20 op 5

⁵ Deze VOI's zijn : DvS, VDAB, VFL, VITO, VLOPERA, VRT en VVM;⁶ Kengetal met toevoeging van het item : "uw betrokkenheid bij de vernieuwingen binnen het ministerie"

evenwicht werk - privé <i>[het gemiddelde van de gemiddelde tevredenheid op volgende items : de mate waarin rekening wordt gehouden met uw privé-situatie, de arbeidstijden, de werkdruk en de mogelijkheden tot deeltijds werken en kinderopvang]</i>	3,70 op 5	3,76 op 5
de personeelsfunctie		
kennis van het HR-aanbod (concepten – instrumenten - ondersteuning) <i>[gemiddeld % van de respondenten (lijnmanagement) die volledig op de hoogte zijn van de dienstverlening door de personeelsfunctie rond de diverse domeinen]</i>		
✓ personeelsplanning	32 %	Geen nieuwe cijfers beschikbaar ⁷
✓ externe werving	24 %	
✓ interne mobiliteit	35 %	
✓ prestatie management	70 %	
✓ beloning	54 %	
✓ ontwikkeling	37 %	
✓ loopbanen	43 %	
✓ arbeidsklimaat	22 %	
✓ arbeidstijd	61 %	
✓ gelijke kansen	38 %	
✓ personeelsadministratie	29 %	
Effectiviteit van het HR-aanbod (concepten – instrumenten - ondersteuning) <i>[gemiddelde tevredenheid van de respondenten over de diverse domeinen op een 5-puntenschaal (de mate waarin de huidige dienstverlening in het kader van het personeelsbeleid gepercipieerd en erkend wordt als een hulpmiddel om snel en kwaliteitsvol in te spelen op veranderende maatschappelijke behoeften)]</i>		
✓ personeelsplanning	2,94 op 5	Geen nieuwe cijfers beschikbaar ³
✓ externe werving	2,69 op 5	
✓ interne mobiliteit	2,71 op 5	
✓ prestatie management	3,34 op 5	
✓ beloning	2,74 op 5	
✓ ontwikkeling	3,36 op 5	
✓ loopbanen	2,65 op 5	
✓ arbeidsklimaat	2,96 op 5	
✓ arbeidstijd	3,30 op 5	
✓ gelijke kansen	3,32 op 5	
✓ personeelsadministratie	3,25 op 5	

⁷ In de toekomst zal deze enquête tweejaarlijks uitgevoerd worden, alternerend met het PersoneelsResultatenOnderzoek

de juiste mens op de juiste plaats**Personeelskosten**

Brutosalarissen <i>[som van alle in periode x uitbetaalde brutosalarissen (incl. vakantiegeld en eindejaarstoelage, toeslagen, sociale lasten en werkgeversbijdragen)]</i>	14.675.107.080 BF ⁸	- ⁹
---	--------------------------------	----------------

Proces- en personeelsplannen

reductie tot kerntaken	nog niet beschikbaar	Bijzondere commissarissen
dekkingsgraad gevalideerde personeelsplannen <i>[verhouding van de in de personeelsplanning opgenomen personeelssterkte (in VTE) volgens de gewenste situatie t.o.v. de totale personeelssterkte (in VTE) op tijdstip x]</i>	5,7 % (601 op 10.559)	17,6 % (1.816 op 10.305)
kwantitatieve personeelsinzet <i>[verhouding tussen het totaal aantal personeelsleden in de toekomstige situatie ten opzichte van de bestaande situatie]</i>	109,8 % (660 op 601)	108,3 % (1.967 op 1.816)
kwalitatieve personeelsinzet <i>[verhouding per niveau tussen het aantal personeelsleden in de toekomstige situatie ten opzichte van de bestaande situatie (D en E worden samengeteld om geen vertekend beeld te krijgen)]</i>	A : 137,0 % B : 161,1 % C : 42,2 % D+E : 103,9 %	A : 136,1 % B : 207,3 % C : 31,2 % D+E : 25,6 %

Instroom – doorstroom – uitstroom

aantal externe vacatures <i>[aantal in periode x extern opengestelde betrekkingen voor statutaire en contractuele functies]</i>	391 ¹⁰	STAT: 131 CON: 207 ¹¹
instroom <i>[aantal statutaire en contractuele personeelsleden die op tijdstip x in dienst zijn en die dit nog niet waren op tijdstip x-1]</i>	STAT : 309 CON : 540	STAT : 157 CON : 475
doorlooptijd externe werving ¹² <i>[gemiddelde tijd tussen de vacaturemelding aan AWPB en het overmaken van het afgewerkte dossier aan de AAD van het vragende departement (statutaire werving)]</i>	212 kalenderdagen	96 kalenderdagen (achterstanddossiers nog bij Selor ingediend) 65 kalenderdagen (nieuw ingediende aanvragen bij AWPB)

⁸ De effectieve loonkost over de jaren 2000 en 2001 zal nauwkeurig berekend worden, inclusief de personeelsleden die op de beleidskredieten aangerekend worden (activiteitenprogramma's, dus buiten de interdep. bestaansmiddelen). Op basis van deze cijfers zal een nieuwe index bepaald worden.

⁹ Een cijfer voor de loonkost tijdens het eerste semester heeft weinig zin, o.a. gezien de verschillende momenten waarop diverse toelagen worden uitbetaald

¹⁰ Het aantal vacatures in 2000 wijkt sterk af van de effectieve instroom in 2000, omdat er nog een groot aantal betrekkingen in 2000 werden ingevuld die reeds vóór 01/01/2000 waren opengesteld (inhaaloperatie)

¹¹ Dit is het totaal aantal openstaande contractuele betrekkingen op 30 juni 2001; dus niet het aantal in de betrokken periode opengestelde contractuele functies.

¹² Er is momenteel enkel een cijfer over statutaire wervingen beschikbaar, omdat er nog geen interdepartementaal opvolgingssysteem voor contractuele wervingen bestaat

Externe wervingsratio <i>[gemiddeld aantal kandidaten per vacature (statutair + contractueel)]</i>	STAT nog geen cijfers beschikbaar CON 43,98 kandidaten per vacature ¹³	STAT 1,3 kandidaten per vacature ¹⁴ CON ¹⁵ nog geen cijfers beschikbaar
Mobiliteitsratio <i>[aantal personeelsleden die in periode x tenminste 1 keer naar een gelijkgewaardeerde functie in een andere afdeling of op een andere standplaats zijn verplaatst t.o.v. de totale personeelssterkte op het einde van periode x]</i>	9,35 % (1089/11646)	3,43 % (393/11454)
doorlooptijd interdepartementale horizontale mobiliteit <i>[gemiddelde tijd tussen de bekendmaking en de toewijzing van de functie]</i>	35,45 werkdagen ¹⁶	68 (40 werkdagen) ¹⁷ werkdagen
promotieratio <i>[aantal personeelsleden die in periode x naar een hogere rang of niveau promoveerde t.o.v. de totale personeelssterkte op het einde van periode x]</i>	3,44 % (401/11646) ¹⁸	0,16 % (18/11454)
uitstroomratio <i>[% van het personeel dat in periode x het ministerie heeft verlaten t.o.v. de totale personeelssterkte op 31/12/jaar x-1]</i>	4,7 % (534/11.276)	2,38 % (277/11646)
bezettingsgraad sleutelfuncties (A4/A3/A2A) <i>[aantal kalenderdagen (kd) dat alle sleutelfuncties (voorlopig rang A4/A3/A2A) onbezet waren na een definitieve vacantieverklaring t.o.v. het totaal aantal sleutelfuncties (sf)]</i>	3,48 (585 kd / 168 sf)	0,82 (137 kd / 168 sf)

¹³ Het betreft enkel de ratio m.b.t. de contractuele wervingen die in 2000 door AWPB werden uitgevoerd

¹⁴ Voor de berekening van dit cijfer werd enkel rekening gehouden met de kandidaten die effectief gekozen hebben voor een aangeboden functie.

¹⁵ Sinds augustus 2000 zijn de departementen verantwoordelijk voor contractuele wervingen (al dan niet via Jobpunt Vlaanderen). Er bestaat momenteel nog geen interdepartementaal systeem voor de opvolging van deze procedures.

¹⁶ Dit cijfer heeft betrekking op de interne mobiliteit én de promotie

¹⁷ Gemiddelde doorlooptijd zonder rekening te houden met de moeizame invulling van 2 functies bij de Interne Audit

¹⁸ Het hoge cijfer voor 2000 is te wijten aan de opwaardering van niveau E naar niveau D van de binnenvaarthegeleiders en groenarbeiders en de bevorderingsronde D1/D2 in het departement LIN

evenwicht tussen organisatie en mens**Partnerschap met personeel**

uitvoeringsgraad sectoraal akkoord <i>[% van de CAO-projecten in voorbereiding, in adviesprocedure en uitgevoerd]</i>	in voorbereiding : 25/51 adviesprocedure : 14/51 uitgevoerd : 12/51	in voorbereiding : 22/51 adviesprocedure : 8/51 uitgevoerd : 21/51
aantal formele overlegmomenten tussen vakbond en overheid <i>[aantal overlegmomenten (sectorcomité XVIII en overlegcomités) in periode x]</i>	SC XVIII : 11 / OC : 50	SC XVIII: 8 / OC: 35

BIJLAGE 3

GRAFIEK PERSONEELSEVOLUTIE

Figuur 1. - Evolutie van de personeelssterkte sinds 31/12/1992



Evolutie van de personeelssterkte sinds 31/12/1992

	Absoluut	Voltijds equivalent	Beschikbaar	Netto-evolutie
31-12-92	11.005			11.001
31-12-93	10.898			10.893
31-12-94	10.860			10.750
31-12-95	10.851	9.802	90,33 %	10.742
31-12-96	10.586	9.692	91,56 %	10.480
31-12-97	10.735	10.028	93,42 %	10.462
31-12-98	10.882	9.953	91,46 %	10.635
31-12-99	11.280	10.289	91,22 %	11.044
31-12-00	11.646	10.559	90,67 %	11.317

Definities

voltijds equivalent is de absolute personeelsomvang gecorrigeerd voor de afwezigheden andere dan ziekte, ongevallen of zwangerschap

beschikbaarheidsfactor is de personeelsomvang in voltijds equivalenten gedeeld door de absolute personeelsomvang