

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



Zitting 2008-2009

29 oktober 2008

BELEIDSBRIEF

Bestuurszaken

Beleidsprioriteiten 2008-2009

ingediend door de heer Kris Peeters,
minister-president van de Vlaamse Regering,
Vlaams minister van Institutionele Hervormingen,
Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media, Toerisme,
Havens, Landbouw, Zeevisserij en Plattelandsbeleid

1	INLEIDING	5
2	DE VLAAMSE ADMINISTRATIE: WAARDEGEBONDEN EN MODERNE BEDRIJFSVOERING	6
2.1	SAMENWERKEN	6
2.1.1	Terugblik op 2008	6
2.1.2	Klemtonen 2009	8
2.2	MEDEWERKERS BETREKKEN, LEREN EN KENNIS DELEN: DE INGREDIËNTEN VOOR EEN LEVENDE ORGANISATIE	8
2.2.1	Terugblik 2008	8
2.2.2	Klemtonen voor 2009	14
2.3	INFORMATIE EN PROCESSEN BEHEREN ALS EEN BEDRIJFSMIDDEL	16
2.3.1	Terugblik op 2008	16
2.3.2	Klemtonen voor 2009	18
2.4	DE BEHEERSOVEREENKOMST: HET STURINGSINSTRUMENT IN DE VLAAMSE OVERHEID	21
2.4.1	Terugblik op 2008	21
2.4.2	Klemtonen voor 2009	22
2.5	INTERNE CONTROLE	22
2.5.1	Terugblik op 2008	22
2.5.2	Klemtonen voor 2009	23
2.6	EUROPA EN HET BESTUURLIJKE LANDSCHAP IN VLAANDEREN	24
3	KWALITEIT, DAAR DRAAIT HET OM	25
3.1	KLANTENTEVREDENHEIDSONDERZOEK	25
3.1.1	Terugblik op 2008	25
3.1.2	Klemtonen voor 2009	25
3.2	DIENSTVERLENINGSCHARTERS	25
3.2.1	Terugblik op 2008	25
3.2.2	Klemtonen voor 2009	26
3.3	KWALITEIT MAG GETOOND WORDEN	26
3.3.1	Terugblik op 2008	26
3.3.2	Klemtonen voor 2009	28
3.4	DOCUMENT- EN ARCHIEFBEHEER	28
3.4.1	Terugblik op 2008	28
3.4.2	Klemtonen voor 2009	30
4	INTEGRITEIT: ALFA EN OMEGA VAN HET BESTUUR	32
4.1	TERUGBLIK OP 2008	32
4.2	KLEMTONEN VOOR 2009	33
5	DE OVERHEID ALS MODERNE WERKGEVER - HRM	34
5.1	BELANGRIJKE STATUTAIRE WIJZIGINGEN EN HET SECTORAAL AKKOORD 2005- 2007	34
5.1.1	Terugblik op 2008	34
5.1.2	Klemtonen voor 2009	38
5.2	HR-BELEID	40
5.2.1	Terugblik op 2008	40
5.2.2	Klemtonen voor 2009	42
5.3	INNOVATIE STIMULEREN	44
5.3.1	Terugblik op 2008	44
5.3.2	Klemtonen voor 2009	45
5.4	LOOPBAAN- EN BELONINGSBELEID	45
5.4.1	Terugblik op 2008	45
5.4.2	Klemtonen voor 2009	47
5.5	REKRUTERING EN SELECTIE	48
5.5.1	Terugblik op 2008	48
5.5.2	Klemtonen voor 2009	49
5.6	WELZIJSBEWUST PERSONEELSBELEID	50
5.6.1	Terugblik op 2008	50

5.6.2	Klemtonen voor 2009	53
6	DE OVERHEID ALS MODERNE WERKGEVER – EMANCIPATIEBELEID EN KANSENGROEPEN	54
6.1	STREEFCIJFERS	55
6.1.1	Terugblik op 2008	55
6.1.2	Klemtonen voor 2009	56
6.2	MONITORING VAN PERSONEN VAN ALLOCHTONE AFKOMST EN PERSONEN MET EEN HANDICAP	56
6.2.1	Terugblik op 2008	56
6.2.2	Klemtonen voor 2009	56
6.3	PERSONEN MET EEN ARBEIDSHANDICAP	57
6.3.1	Terugblik op 2008	57
6.3.2	Klemtonen voor 2009	58
6.4	MANNEN EN VROUWEN	58
6.4.1	Terugblik op 2008	58
6.4.2	Klemtonen voor 2009	58
6.5	STAGEPLAATSEN, STARTBANEN EN INSTROOM VAN KANSENGROEPEN	59
6.5.1	Terugblik op 2008	59
6.5.2	Klemtonen voor 2009	61
7	ICT ALS ONDERSTEUNENDE FACTOR VOOR INHOUDELIJKE BELEIDSINITIATIEVEN. 62	
7.1	CONTINUÏTEIT VERZOENEN MET FUNCTIONELE VERBETERING EN KOSTENBESPARING	62
7.1.1	Terugblik op 2008	62
7.1.2	Klemtonen voor 2009	65
7.2	HET GEMEENSCHAPPELIJK DIENSTENAANBOD	66
7.2.1	Terugblik op 2008	66
7.2.2	Klemtonen voor 2009	66
7.3	ICT-VEILIGHEID	67
7.3.1	Terugblik op 2008	67
7.3.2	Klemtonen voor 2009	67
7.4	AANPASSING VAN DE ORGANISATIE EN INTER-CONNECTIVITEIT.....	68
7.4.1	Terugblik op 2008	68
7.4.2	Klemtonen voor 2009	68
8	EFFICIENT FACILITAIR MANAGEMENT	68
8.1	DUURZAAMHEID IN PROJECTEN.....	69
8.1.1	Terugblik op 2008	69
8.1.2	Klemtonen voor 2009	69
8.2	VLAAMSE ADMINISTRATIEVE CENTRA.....	69
8.2.1	Terugblik op 2008	69
8.2.2	Klemtonen voor 2009	69
8.3	EEN DUURZAAM ENERGIEBELEID.....	71
8.3.1	Terugblik op 2008	71
8.3.2	Klemtonen voor 2009	72
8.4	INTEGRALE TOEGANKELIJKHEID VOOR PERSONEN MET EEN HANDICAP	72
8.4.1	Terugblik op 2008	72
8.4.2	Klemtonen voor 2009	72
8.5	EEN DUURZAAM EN ETHISCH FACILITAIR AANKOOPBELEID	73
8.5.1	Terugblik op 2008	73
8.5.2	Klemtonen voor 2009	74
8.6	PATRIMONIUMBELEID	74
8.6.1	Terugblik op 2008	74
8.6.2	Klemtonen voor 2009	75
8.7	INTEGRAAL KWALITEITSBELEID.....	75
8.7.1	Terugblik op 2008	75
8.7.2	Klemtonen voor 2009	76
9	BOUWMEESTERSCHAP	77

9.1	EVALUEREN VAN SELECTIEPROCEDURES EN VAN DE KWALITEIT EN	
	REALISATIEGRAAD VAN PROJECTEN	77
9.1.1	<i>Terugblik op 2008</i>	<i>77</i>
9.1.2	<i>Klemtonen voor 2009</i>	<i>77</i>
9.2	DEFINIËREN VAN DE ROL VAN DE OPDRACHT VAN DE VLAAMSE BOUWMEESTER	
	BINNEN EEN STERK GEWIJZIGDE CONTEXT	78
9.2.1	<i>Terugblik op 2008</i>	<i>78</i>
9.2.2	<i>Klemtonen voor 2009</i>	<i>78</i>
9.3	GENEREREN VAN ‘GOED OPDRACHTGEVERSCHAP’	78
9.3.1	<i>Terugblik op 2008</i>	<i>78</i>
9.3.2	<i>Klemtonen voor 2009</i>	<i>79</i>
	BIJLAGE: RESOLUTIES VAN HET VLAAMS PARLEMENT	86
	BIJLAGE: REGELGEVINGSAGENDA	87
A.	DECRETEN	87
B.	BESLUITEN VAN DE VLAAMSE REGERING	87

1 INLEIDING

In de rangschikking van Europese regio's staat Vlaanderen op de 25e plaats van 125 Europese regio's. Dat moet beter. De Vlaamse Regering heeft daarom het project Vlaanderen in Actie opgestart opdat Vlaanderen tegen 2020 duurzaam bij de beste vijf regio's van Europa wil behoren. Een meer efficiënte en effectieve overheid is een noodzakelijke voorwaarde om dit te realiseren.

In de voorbije jaren zijn er ook vanuit het middenveld reeds verschillende initiatieven genomen. Zo ondertekenden de Brusselse, Waalse en Vlaamse werkgeversorganisaties het Solidariteitspact, waarin zij pleitten voor een meer efficiënte en effectieve overheid in het kader van een ruimer pleidooi voor het behouden van de welvaart en solidariteit door 500.000 nieuwe jobs tegen 2020 te verwezenlijken. Het rapport van de OESO van 25/06/2007 over de structuur en werking van de verschillende overheden in België toonde aan dat de Vlaamse overheid op verschillende punten reeds op de goede weg was maar toch werden er ook heel wat aspecten aangehaald die de efficiëntie en effectiviteit van de overheid nog verder kunnen verbeteren.

Deze signalen gingen niet onopgemerkt in de Vlaamse overheid voorbij. Zo stelde naar aanleiding van het OESO-rapport het College van Ambtenaren-Generaal (CAG) zelf tien sporen voor om de efficiëntie en effectiviteit van de Vlaamse overheid verder te verbeteren. Deze sporen bestonden uit organisatiebrede voorstellen die vooral gericht zijn op de lange termijn en waarbij maximaal werd ingespeeld op de eigen dynamiek en responsabilisering van de entiteiten. Daarnaast werd ook een uitvoerbaar operationeel plan opgesteld met prioritaire maatregelen die nog deze legislatuur kunnen worden gerealiseerd en die reeds op korte termijn belangrijke efficiëntie- en effectiviteitsverbeteringen kunnen opleveren. Het gaat oa om de vermindering van administratieve lasten, de ontwikkeling van een managementinformatiesysteem en om het project e-procurement.

Maar ook in het kader van Vlaanderen-in-actie heeft het College van Ambtenaren-generaal een actieplan uitgewerkt met meer specifiek kwalitatieve beleidsondersteunende doorbraakprojecten en kwantitatieve toetsingscriteria voor deze efficiëntie- en effectiviteitswinst tegen 2020. Op basis van een SWOT-analyse van de Studiedienst VR heeft het topmanagement tijdens een specifieke werkconferentie 'efficiënte overheid' alvast een aantal bijkomende doorbraakprojecten geformuleerd om op een aantal domeinen binnen de organisatie significante effecten op korte en lange termijn te kunnen realiseren.

Om een breed maatschappelijk draagvlak te bereiken voor deze objectieven en concrete projectvoorstellen, heeft de Vlaamse Regering daarenboven een Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid opgericht met leden uit de overheid én het middenveld. Ze fungeert als klankbord voor bespreking en aansturing van deze actieplannen.

Het globale, operationele plan zal beschikbaar zijn tegen het VIA-forum in januari 2009. Dit zal echter geen eindpunt zijn maar moet bijkomende stimulansen geven om ook nadien blijvend te investeren in een optimaal functionerende overheid met een optimale dienstverlening voor de samenleving.

2 DE VLAAMSE ADMINISTRATIE: WAARDEGEBONDEN EN MODERNE BEDRIJFSVOERING

2.1 SAMENWERKEN

2.1.1 Terugblik op 2008

2.1.1.1 Beleidsdomeinoverschrijdende samenwerking

Het college van ambtenaren-generaal (**CAG**) heeft een belangrijke rol te vervullen op het vlak van beleidsdomeinoverschrijdende samenwerking. Het college is bovendien het unieke aanspreekpunt voor de Vlaamse Regering voor structureel overleg. De Vlaamse Regering streeft via het CAG naar een open relatie met het voltallige topmanagement van de Vlaamse overheid.

Het college ondersteunt het beleid op diverse manieren, onder andere door:

- het geven van adviezen die deel uitmaken van een nota aan de Vlaamse Regering;
- het plegen van overleg over de beleidsintenties of ontwerpen van generieke uitvoeringsmaatregelen;
- het leveren van een bijdrage aan het regeerakkoord;
- betrokkenheid bij de besluitvorming (bijvoorbeeld in het kader van cao- onderhandelingen).

Om te voorkomen dat verschillende overlegfora naast elkaar gaan werken, bepaalt de intentieverklaring dat het CAG hiërarchisch boven de diverse **strategische overlegfora** staat. Die overlegfora zijn het Strategisch overlegforum Personeel en Organisatie (SOPO), het Strategisch ICT-overlegforum (SIOF), het Strategisch overlegforum Bestuurlijke Organisatie (SOBO) en het Strategisch overlegforum Financiën (SOFI). Het CAG stuurt op krachtlijnen en heeft de eindverantwoordelijkheid over de voorstellen, afspraken en adviezen uit de strategische overlegfora. De conclusies en adviezen van de strategische overlegfora worden steeds ter goedkeuring voorgelegd aan het CAG alvorens ze aan het politieke niveau worden bezorgd. Het SOPO en SOBO hebben in 2008 respectievelijk 7 keer en 8 keer vergaderd. Ook in 2009 zullen beide strategische overlegfora maandelijks samen komen. Het SIOF kwam in 2008 nog niet samen (in 2007 kwam het SIOF 4 keer samen) en het SOFI is in 2008 drie keer samen geweest.

2.1.1.2 Samenwerken met andere besturen

In de beleidsnota 2004-2009 werd de nadruk gelegd op het belang en de uitdrukkelijke erkenning van de gemeenten als meest burgernabije besturen. De **lokale besturen** zijn het bestuursniveau bij uitstek om een effectief beleid te voeren dat in een klimaat van vertrouwen een kwaliteistvolle dienstverlening op mensenmaat vooropstelt.

Zeker binnen het beleidsdomein Bestuurszaken bestaan er voldoende mogelijkheden, op vlak van overheidsmanagement, e-government, administratieve vereenvoudiging en het creëren van een één-loket dienstverlening, om in samenwerking met de minister bevoegd voor Binnenlands Bestuur constructieve initiatieven in die richting te nemen. In de desbetreffende hoofdstukken wordt hier uitgebreid op ingegaan, alsook in de beleidsbrief ‘e-government en wetsmatiging’.

Er werden bijvoorbeeld contacten gelegd met andere overheden om te leren uit de onderlinge aanpak rond coaching en in het bijzonder op het vlak van coachend leidinggeven; onder meer met de federale overheid, het OCMW Antwerpen en de stad Antwerpen.

De stad Antwerpen was ook vertegenwoordiger in de jury die zorgde voor de kwaliteitsbewaking en de vereiste objectiviteit van de ingediende projecten bij het stimuleringsprogramma ‘wissel-leren’ 2008.

Daarnaast is het departement Bestuurszaken samen met het Agentschap voor Binnenlands Bestuur nagegaan op welke manier de onderlinge samenwerking en informatieuitwisseling verder kunnen worden uitgebreid. Dit initiatief kan ook bijdragen tot een betere wisselwerking met de lokale besturen op het vlak van algemeen beleid en personeelsbeleid.

2.1.1.3 Samenwerken met andere staten en regio's

Op het vlak van **bilaterale contacten** werd door het beleidsdomein Bestuurszaken actief deelgenomen aan een aantal Vaste Gemengde Commissies. Dat leidde tot de opname van concrete samenwerkingsengagementen in de werkprogramma's met o.m. Catalonië, Letland, en Polen.

In het voorjaar organiseerde het departement Bestuurszaken i.s.m. Jobpunt Vlaanderen enkele informatiesessies over aspecten van het Vlaamse Public Management voor Catalaanse ambtenaren en een gelijkaardige activiteit voor Poolse collega's vond plaats in het najaar.

In het kader van het **managementontwikkelingsprogramma** voor Vlaamse topambtenaren organiseerde het departement Bestuurszaken i.s.m. AgO en het departement Internationaal Vlaanderen in het najaar een studiereis naar Zuid-Afrika. Het programma omvatte een omvangrijke kennis- en praktijkuitwisseling met lokale counterparts en was in uitvoering van het samenwerkingsprogramma tussen Vlaanderen en Zuid-Afrika dat al 15 jaar loopt.

Met betrekking tot de deelname aan **multilaterale beleidsfora** in 2008, lag de klemtoon op de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), maar de deelname bleef beperkt tot het verstrekken van informatie (o.m. HRM Multilevel Survey) ten behoeve van de Belgische deelname (FOD P&O) aan de vergaderingen van het Public Governance Comité en de Public Employment and Management Working Party. Ondanks de afwezigheid van een formeel samenwerkingskader vond vanaf begin 2008 een flexibele informele samenwerking met de federale overheid en andere gewesten plaats, waardoor de relevante Vlaamse informatie en commentaar in de OESO-fora aan bod kwamen. In het kader van het ad hoc Belgische overleg werd op voorstel van Vlaanderen door de federale overheid een workshop over bepaalde methodologische HRM-aspecten georganiseerd. Deze workshop kan een aanzet zijn voor een op termijn beter gecoördineerde en onderbouwde Belgische standpuntbepaling.

De focus van de **attaché-werkzaamheden** lag in 2008 op de opvolging van en deelname aan de Better Regulation activiteiten op EU-vlak. Het betrof in het bijzonder de coördinatie van de Vlaamse (in het kader van de Belgische) standpuntbepaling n.a.v. een aantal Commissiemededelingen en -rapportages, evenals ontwerp-conclusies van de Raad. In de rand daarvan was ook het Better Regulation onderdeel van de EU Lissabon strategie een aandachtspunt. Daarenboven was er ook periodieke informatieverstrekking t.b.v. de deeldomeinen inburgering en stedenbeleid.

2.1.2 Klemtonen 2009

In 2009 wordt er nagegaan op welke manier een structurele samenwerking rond de bestuursthema's kan opgestart worden tussen de Vlaamse overheid en de lokale besturen.

Daarnaast zal in 2009 ook de omzetting naar de Europese dienstenrichtlijn (EDRL) actief ondersteund worden op het gebied van het in kaart brengen van de end-to-end processen door het departement Bestuurszaken hiervoor de coördinatie te laten opnemen.

De voortzetting en uitbouw van de huidige en nieuwe bilaterale contacten is in 2009 een eerste aandachtspunt. Daarbij wordt vooral beoogd om het aantal specifieke uitwisselingen als onderdeel van bilaterale werkprogramma's te verhogen. Ook de organisatie van een seminarie rond enkele specifieke BZ-thema's staat op de agenda.

Op multilateraal vlak zal vooral worden gemikt op een actievere deelname aan relevante OESO-activiteiten waarvan de verdere structurele inbedding van de Belgische standpuntbepaling en vertegenwoordiging een belangrijke randvoorwaarde blijft. Een nadere verkenning van de relevante UN-activiteiten (UN Public Administration Network) staat ook op de agenda.

De verdere opvolging van de EU-activiteiten in het kader van het Better Regulation programma en de bijhorende actieve deelname aan de diverse activiteiten (experten- en Raadswerkgroepniveau) blijft een prioriteit.

Daarnaast zal in 2009 de concrete voorbereiding van het Belgische EU-voorzitterschap (m.i.v. EUPAN-activiteiten) moeten worden aangepakt.

2.2 *MEDEWERKERS BETREKKEN, LEREN EN KENNIS DELEN: DE INGREDIËNTEN VOOR EEN LEVENDE ORGANISATIE*

2.2.1 Terugblik 2008

2.2.1.1 Leren, trainen, coachen

Op het gebied van het leren en ontwikkelen lag het accent in 2008 op het streven naar synergie tussen de verschillende aanbieders van ontwikkelinitiatieven binnen de Vlaamse overheid. Ook was er een toenemende aandacht voor inzetbaarheid en ontwikkeling. Een visienota werd voorbereid die aangeeft dat het Agentschap voor Overheidspersoneel (AgO) binnen de Vlaamse overheid als expertencentrum rond leren en ontwikkelen een **kruispuntfunctie** wil opnemen. Het doel van leren en ontwikkelen is het bewerkstelligen van een gedragsverandering, waarbij het accent ligt op gedragleren en -ontwikkeling zowel binnen de functie als ontwikkeling in een loopbaanperspectief. De gedeelde verantwoordelijkheid staat hier voorop. De werknemer is manager van de eigen loopbaan en er wordt verwacht dat hij/zij zelf het initiatief neemt tot leren. Het is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende om dit te stimuleren en te ondersteunen.

Daartoe is in 2008 gestart met de opbouw van een **webservice** en een **interactief platform**. Deze webomgeving moet op termijn toegankelijk worden voor de hele Vlaamse overheid en zal ervoor zorgen dat alle ontwikkelinitiatieven op één plaats terug te vinden zijn. Verder zijn ook de eerste stappen gezet om het bestaande **vormingsaanbod** te herbekijken, met het oog op het versterken van de inzetbaarheid binnen de loopbaan. Dit alles gebeurt met specifieke aandacht voor

gedragscompetenties en via de toepassing van andere leervormen: doorgroei-opdrachten, actieleren, coaching, mentorship, leernetwerken, ervaringsstages, werkplekleren, enz.

Om de ontwikkeling in loopbaanperspectief verder te stimuleren werd ook een **loopbaanwerkboek** uitgewerkt en werd gestart met de uitbouw van workshops ter invulling van het sectoraal akkoord. Daarnaast konden personeelsleden ook in 2008 terecht voor **individuele loopbaanbegeleiding**. Hiervoor zijn er professionele loopbaanconsulenten ter beschikking (zowel intern als extern). De kennis wordt eveneens ter beschikking gesteld van lokale personeelsverantwoordelijken. Sinds 2008 bestaat ook het **ontwikkelatelier**. Daar kunnen zowel leidinggevend, personeelsverantwoordelijken als personeelsleden terecht voor informatie over leren en ontwikkelen binnen de Vlaamse overheid.

In het kader van **talentmanagement** zijn inspanningen geleverd om de kwaliteit van het leidinggeven binnen de Vlaamse overheid te garanderen. In functie van de uitwerking van een nieuwe module rond **managementontwikkeling** werden proefsessies gehouden.

Door de toenemende aandacht voor ontwikkeling en inzetbaarheid werd in 2008 ook gestart met de uitbouw van **consultancy-activiteiten** op het gebied van leren en ontwikkelen. AgO wil via de nieuwe consultancy-activiteiten tegemoet komen aan lokale noden, alsook een partner zijn van het management om een strategisch vormingsbeleid uit te bouwen, waarbinnen leren en ontwikkelen steeds in lijn zijn met de organisatiedoelstellingen.

Om de initiatieven en de voortgang rond leren en ontwikkelen op een professionele manier op te volgen, zal het nodig zijn om kengetallen te optimaliseren. Het verzamelen van deze kengetallen zal ons toelaten om op een kwaliteitsvolle manier aan benchmarking te doen, ook met organisaties buiten de Vlaamse overheid. Daartoe is er bepaald dat de bestaande registratie- en vergelijkingsproblematieken bij de **vormingsindicatoren** worden onderzocht, opdat een rechtstreekse vergelijking van de vormingsresultaten voor de Vlaamse overheid mogelijk zou worden.

Opdat de verschillende betrokken actoren rond leren en ontwikkelen binnen de Vlaamse overheid ook van elkaar zouden kunnen leren, wordt gewerkt aan actieve partnerships. In 2008 ontstond de P&O-klankbordgroep met betrekking tot de nieuwe evoluties op VTO-gebied en de gevolgen daarvan voor het bestaande aanbod.

Ook **coaching** komt binnen de Vlaamse overheid aan bod via verschillende kanalen en vormen.

In de meeste gevallen volgt coaching in aansluiting op andere initiatieven. Zo wordt aan of na consultancy-opdrachten voor procesbegeleiding, vaak een luik individuele en/of teamcoaching gekoppeld. Ook voor de opvolging van personeelsbevragingen (o.a. Bottum-up Evaluatie, Personeelstevredenheidsonderzoek) wordt externe coaching aangeboden. Tot op heden werd hiervan nog maar weinig gebruik gemaakt.

In andere gevallen wordt coaching expliciet op de voorgrond geplaatst. Via een grootscheeps project worden alle leidinggevend, aangesproken, opgeleid en ondersteund in hun coachend leidinggeven. Ook in andere organisaties wordt meer en meer actief gebruik gemaakt van individuele en teamcoaching; al dan niet op structurele wijze en al dan niet onder interne of externe begeleiding.

Binnen de bevoegdheid Bestuurszaken wordt heel wat **coachende ondersteuning** aangeboden. Hierbij wordt onder meer verwezen naar deelactiviteiten van de preventiedienst, de sociale dienst, de cel loopbaanbegeleiding, enz. Ook Jobpunt Vlaanderen is als tussenpersoon actief op het vlak van coaching, met als belangrijkste doelgroep de lokale besturen.

Zeer expliciet is het aanbod van het **interne coachingproject**. Dit startte in het voorjaar van 2006 met als doel individuele coaching aan te bieden en te stimuleren. Individuele coaching van medewerkers blijft de eerste doelstelling van dit project. De bekendmaking van het aanbod werd geleidelijk aan versterkt.

Van bij de start van het project tot heden werden door de interne coach meer dan 90 medewerkers gecoacht. Hiervan horen 80% tot niveau A; waarvan 16% lijnmanagers, 12% opdrachthouders, en 52% A1. De niveaus B, C en D vertegenwoordigen samen 10%. Ruim 1/3 zijn mannen. Hun aandeel ligt hoger naarmate het niveau hoger is.

45% van de gecoachte medewerkers hoort tot de leeftijdscategorie tussen 40 en 50 jaar. Nagenoeg een kwart is tussen 30 jaar en 40 jaar en een even grote groep is ouder dan 50 jaar. Vrouwen zijn vooral oververtegenwoordigd in de groep jonger dan 40 jaar (36% van de gecoachte vrouwen zijn jonger dan 40jaar, terwijl 21% van de gecoachte mannen zich in deze leeftijdsgroep bevinden).

Meestal hebben mensen via meerdere kanalen over coaching gehoord vooraleer ze de stap zetten om coaching te vragen. Ruim een derde komt op advies van de leidinggevende of P&O-verantwoordelijke. De lage toegangsdrempel en de geringe administratieve gewoonten worden als een pluspunt ervaren.

Drie kwart van de coachees behoort tot het ministerie. De externe verzelfstandigde agenschappen (EVA's) vertegenwoordigen 6% en de wetenschappelijke instellingen 5%. Het aandeel van de medewerkers uit de buitendiensten is opgelopen tot 20%.

De meeste vragen naar coaching hebben te maken met leiding geven (40%). Dit aandeel ligt iets lager bij medewerkers boven de 50 jaar. Daarnaast hebben ruim 1/4 van de vragen betrekking op het verbeteren of optimaliseren van het eigen functioneren. Nagenoeg 1/3 van de vragen vloeit voort uit een ontevreden of problematische situatie. Vrouwen geven iets meer aan dat een situatie problematisch is dan mannen.

Uit de gesprekken komt duidelijk naar voor dat een betere zelfkennis en een upgrade van de kwaliteit van leidinggeven een grote toegevoegde waarde heeft. Om hierop in te spelen werden 3 vierdaagse **opleidingssessies “coachend leidinggeven”** georganiseerd. Hierdoor kregen al 45 leidinggevendenden een stevige introductie in de coachende aanpak.

Er werden ook eerste contacten gelegd met andere overheden om te leren uit elkaars aanpak; ondermeer met de federale overheid, het OCMW Antwerpen en de stad Antwerpen.

Een voornemen dat nog niet kon worden gerealiseerd is de **recrutering van extra interne coaches**. Dit punt verdient specifieke aandacht in 2009.

2.2.1.2 Leren van anderen

Leren vergt dat we, figuurlijk, onze deuren durven opstellen voor de ervaringen van en de kennis in andere organisaties. Om te werken aan een “overheid in actie”, werd in 2007 onder meer het **stimuleringsprogramma ‘wissel-leren’** in het leven geroepen. Het “over de muren kijken van de organisatie” is verder aangemoedigd met de editie wissel-leren 2008.

In 2008 vond het vormingstraject plaats voor de deelnemers van wissel-leren 2007. Deelnemers geven aan dat het project wissel-leren een echte stimulans betekent voor projecten “op de vloer”. Zo meldden ze dat de toekenning van het subsidiebedrag een stimulerende werking heeft om concrete ideeën effectief te gaan realiseren en intern bespreekbaar te maken. Ook stellen ze een duidelijke verbetering vast van de interne samenwerking binnen de eigen entiteit. De deelnemers waarderen de innovatieve opzet van het project wissel-leren en de manier waarop het op een slanke wijze tot stand is gebracht. Eveneens halen de deelnemers er op het gebied van hun individuele ontwikkeling veel voldoening uit. We kunnen aldus vaststellen dat het beoogde doel is bereikt.

Bij de evaluatie van het proces in zijn geheel werden toch enkele leerpunten vastgesteld. Zo concludeerde men uit de editie 2007 dat er meer tijd diende voorzien te worden voor de verschillende deelaspecten van het totale project. Het principe “eerst komt, eerst maalt” heeft er in 2007 voor gezorgd dat snelheid de bovenhand kreeg over kwaliteit. Dit principe werd in 2008 losgelaten. Uit de ervaring met SPITS leren we dat een inhoudelijke discussie beter loont en daardoor ook op enthousiasme kan rekenen bij alle betrokken partijen. Voor wissel-leren 2008 zijn dan ook enkele modaliteiten herzien. Zo werd niet alleen de inschrijvingstermijn verlengd, maar kon elke entiteit in 2008 slechts één project indienen. Belangrijke voordelen hiervan zijn: de responsabilisering, de focus op kwaliteit en het interne draagvlak.

Bij de oproep in 2008 werden in totaal 16 kwalitatieve voorstellen van 16 verschillende entiteiten ontvangen, elk gevalideerd door de leidend ambtenaar. In mei 2008 kwam de Commissie wissel-leren samen om de ingediende projecten te beoordelen op basis van de vooropgestelde criteria: waardegebonden competenties, bekendmaking van het resultaat en de mate van interactie. Een jury, bestaande uit vertegenwoordigers van VOKA, UNIZO, stad Antwerpen, de Federale overheid en Flanders DC, zorgde voor de kwaliteitsbewaking en de vereiste objectiviteit. Na een inhoudelijke bespreking van alle projectvoorstellen werd beslist dat 14 projecten in aanmerking kwamen voor een toelage. Het totaal van deze subsidies bedraagt 165.000 euro. Gezien het doel van wissel-leren voornamelijk is om innovatie binnen de Vlaamse overheid tot stand te brengen via een nieuwe leervorm, worden deze toelagen beschouwd als een beloning voor de geleverde inspanningen (vergelijkbaar met het concept van SPITS in 2007), eerder dan een terugbetaling van de werkelijke kosten.

In het najaar van 2008 hebben de projectverantwoordelijken van de 14 gesubsidieerde projecten deelgenomen aan een tweedaags startevent van wissellernen 2008. Dit event was de start van een leernetwerk waarin de ontplooiing en ontwikkeling van de deelnemers centraal stond. Dit netwerk had tot doel de kennis en know-how van de deelnemers uit te wisselen tot wederzijds voordeel. Op die manier kregen de deelnemers ook de kans om nieuwe inzichten, werkwijzen en vaardigheden te ontwikkelen. Zij konden hierbij rond zelfgekozen thema's intervisie, workshops of opleidingen opzetten.

In 2008 werd ook gestart met de opbouw van een **kennisdatabank**. In eerste instantie wordt in die databank relevante informatie afkomstig van het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen (SBOV) en andere Vlaamse onderzoeksresultaten opgenomen. Daarnaast worden onderzoeksgegevens opgenomen afkomstig van buitenlandse instellingen waarmee het beleidsdomein Bestuurszaken samenwerkingsovereenkomsten aangaat in het kader van de eigen internationale activiteiten.

2.2.1.3 Leren moeten we samen doen

Leren kan individueel, maar ook – en vooral – in netwerken.

Om de ontwikkeling en inzetbaarheid van alle personeelsleden te stimuleren zijn er naast het bestaande klassikale opleidingsaanbod verschillende andere leervormen uitgewerkt. Zo is er het divers aanbod van coaching, loopbaanbegeleiding, wissel-leren, ervarings-stages, e-learning en andere. Deze instrumenten zullen allen ingezet worden in de uitbouw van talentmanagement.

In het kader van talentontwikkeling is het belangrijk om ook leidinggevendenden voor te bereiden op toekomstige uitdagingen. Dé uitdaging is zeker het omgaan met toenemende complexiteit. Dit heeft te maken met de variëteit aan contacten, de draagwijdte van de functie, de tijdshorizon waarop de betrokkene werkt en andere factoren. Ervaring leert dat mensen vooral leren van elkaar. Om dit te bevorderen zijn in 2008 enkele nieuwe instrumenten ontwikkeld die doen én leren aan elkaar koppelen. Er werd een aanpak uitgewerkt voor de formulering van doorgroeioopdrachten en een methodiek van actieleren.

Doorgroeiopdrachten bestaan uit specifieke taakstellingen die de taak van de medewerker verbreden en/of verfijnen. Dit biedt hen de kans om de verwachte kwaliteiten naar de toekomst te tonen en te groeien binnen hun rol of naar een eventuele toekomstige rol, waarbij de betrokkene de gelegenheid krijgt om te leren. Deze taakstellingen bestaan meestal uit belangrijke operationele opdrachten binnen de eigen entiteit die door werkdruk dreigen uitgesteld te worden, maar die binnen een tijdshorizon van maximum 6 maanden en met een tijdsinvestering van 4 tot 6 uur per week kunnen ingevuld worden.

Actieleren vindt plaats in een klein team van mensen die in hun professionele context geconfronteerd worden met vergelijkbare problemen, en dus vergelijkbare doelstellingen en leerbehoeften hebben. Deze personen werken dan ook samen om hun gemeenschappelijk probleem of uitdaging op te lossen en hun doelstellingen te realiseren. Dit doen ze tijdens regelmatige ontmoetingsmomenten waar ze reflecteren over de vooruitgang die ze geboekt hebben, de mogelijke ideeën en oplossingen die ze geïdentificeerd hebben en de individuele leerresultaten die ze elk bereikt hebben. Bij actieleren gaat het om projecten die op de tafel van de leidinggevende liggen, met een output die relevant is en mogelijk verankerd is in een beheerovereenkomst. Het heeft een dubbele focus: stevige resultaten waar mensen op afgerekend worden én leren (van elkaar, van sponsor, van facilitator). Het betreft een groepswerk waar 5 à 6 mensen gedurende 9 à 12 maanden 1 dag per week aan werken. Het project komt bovenop het normale werk, wordt gesponsord door één topmanager en kan entiteitsoverschrijdend zijn.

Doorgroeiopdrachten en actieleren zijn in essentie meer doorgedreven vormen van werkplekleren. De ontwikkeling van de medewerkers wordt rechtstreeks gekoppeld aan het creëren van toegevoegde waarde voor de organisatie.

Gezien deze twee instrumenten kaderen in de globale aanpak van **talentmanagement**, dienen acties hieromtrent ook in dit licht te worden gezien. Sponsoring vanuit het management is een noodzakelijke voorwaarde voor het invoeren van een globale aanpak rond talentmanagement. Om concrete projecten te realiseren op de werkplek, is dus sensibilisering op managementniveau noodzakelijk. In 2008 zijn binnen Bestuurszaken al initiatieven genomen om een globale aanpak op het gebied van talentmanagement, vanuit de verschillende actoren, uit te werken.

De concrete realisatie van ontwikkelingsgerichte ervaringen als doorgroeiopdrachten en actieleren worden in het kader van talentontwikkeling dan ook meegenomen.

Leernetwerken zijn gestructureerde leerprocessen waarbij individuen met éénzelfde interesse op een bepaald domein werken rond nieuwe of complexe thema's of rond problemen waarvan de uitwerking belangrijk is in de strategische ontwikkeling van de organisatie. Het zijn homogene intervisiegroepen van personen die verantwoordelijk zijn voor dezelfde inhoudelijke problematiek, maar binnen een verschillende entiteit. De deelnemers bereiden de vergadering grondig voor en brengen materiaal mee dat toont hoe de concrete implementatie in hun entiteit gebeurt. Het aantal bijeenkomsten is beperkt (4 à 5 van telkens ongeveer 2 uur). In navolging van het congres voor het middenkader zijn bijvoorbeeld drie leernetwerken gestart: één rond financiën, één rond personeel en één rond kwaliteit. Ook in het kader van wissel-leren 2008 werd een leernetwerk opgestart als ondersteuning voor de projectverantwoordelijken.

Bovenstaande instrumenten werden in 2008 ontwikkeld vanuit het ooppunt van talentmanagement. De bedoeling is deze instrumenten echter niet te beperken tot één bepaalde doelgroep. Ze bieden ontwikkelkansen voor alle personeelsleden en worden ook zo geïnitieerd. Een voorbeeld hiervan is het **loopbaanwerkboek** van de Vlaamse overheid dat werd ontwikkeld. Dit loopbaanwerkboek is toegankelijk voor alle individuen en geeft hen inzicht in hun competenties, persoonlijkheid en loopbaanverwachtingen. Verder kunnen personeelsleden aan de hand van een zelfanalyse-instrument eveneens hun complexiteitsniveau bepalen. Op basis hiervan kan men zelf doorgroeiopdrachten formuleren, in overleg met de leidinggevende, om zo gericht te ontwikkelen.

2.2.1.4 Medewerkers betrekken

Zowel leren als samenwerken is geen éénrichtingsverkeer: de medewerkers betrekken zodat ze ook hun inbreng (kunnen) doen, dat de overheid weet wat er bij het personeel omgaat en aldus nog beter op de noden kan inspelen.

Met het oog hierop heeft de Vlaamse overheid het initiatief genomen tot de organisatie van een tweejaarlijkse personeelspeiling, de invoering en het gebruik van intervisie, enz.

Begin 2008 werden alle leidend ambtenaren binnen de Vlaamse overheid uitgenodigd om met hun organisatie deel te nemen aan de **Personeelspeiling 2008**. In totaal reageerden 53 organisaties positief op de vraag tot deelname. In maart 2008 namen 12 organisaties deel aan de eerste Personeelspeilingsronde. Tijdens de tweede peilingsronde vanaf oktober 2008 nemen nog eens 42 organisaties deel.

Alle participerende organisaties krijgen professionele begeleiding doorheen het hele bevragingstraject: van een grondige voorbereiding met infosessies en een communicatie-pakket, tot responsopvolging en uitgebreide rapporteringsmogelijkheden. Wie dat wenst kan ook beroep doen op consultancy om verder de dialoog met de personeelsleden aan te gaan en een concreet verbetertraject op te zetten.

Intervisie behoort voortaan tot het standaard-instrumentarium van de Vlaamse overheid. Het is een vorm van leren die vooral aangewezen is voor doelgroepen die functies uitoefenen met weinig gestandaardiseerde werkzaamheden. Intervisie wordt steeds meer een courante praktijk, gericht op specifieke doelgroepen (vooral management & professionals). Op dit ogenblik worden intervisiesessies vooral gebruikt in de eigen organisatie ter voorbereiding van de 'generieke testen' voor contractuelen.

2.2.1.5 Medewerkers informeren

Het **personeelsblad 13** verschijnt tweemaandelijks, of zes keer per jaar. Het blad wordt gemaakt door een interne redactie, en heeft een gemiddelde oplage van 43 000 exemplaren. Het wordt bezorgd aan alle 37 000 actieve personeelsleden van de Vlaamse overheid, zowel uit de departementen als uit de agentschappen en de strategische adviesraden, en aan de kabinetsmedewerkers van de Vlaamse ministers. Daarnaast hebben 2500 gepensioneerde personeelsleden een gratis en vrijwillig abonnement, om op de hoogte te blijven van het reilen en zeilen van hun vroegere organisatie en om een band met het vroegere werk te behouden. In principe krijgen alle lezers 13 thuisgestuurd via De Post. Dat vormt de beste garantie dat iedereen het blad tijdig én gelijktijdig ontvangt, ook wie geen vaste werkplaats heeft of weinig op de werkvloer komt. Slechts in enkele entiteiten die in hun interne communicatiebeleid uitdrukkelijk geen 'werkpost' op het thuisadres toelaten, wordt het blad op de werkvloer verspreid.

De redactie van 13 verzorgt ook artikels en nieuwsberichten op de koepelsite van extranet. Er verschijnen gemiddeld twee artikels per week op de koepelsite. Op haar eigen website houdt 13 een archief bij van alle verschenen artikels.

In 2008 wordt ook voor het eerst een onderbouwd lezersonderzoek gehouden. Na verschillende mogelijkheden te hebben overwogen, werd gekozen om het onderzoek zoveel mogelijk in eigen handen te houden, in samenwerking met interne partners zoals het Contactpunt Vlaamse Infolijn en de Studiedienst van de Vlaamse Regering. De bevraging van lezers vindt plaats in het najaar van 2008.

Het totale werkingsbudget voor 2008 bedraagt 356.000 euro. Daarvan werd eenmalig 50.000 euro afgehouden voor de activiteiten rond het 25-jarig bestaan van de Vlaamse overheid. Het reële werkingsbudget werd daarmee 306.000 euro. Die middelen kwamen ter beschikking doordat het lezersonderzoek uiteindelijk niet werd uitbesteed, maar in eigen beheer werd uitgevoerd.

2.2.2 Klemtonen voor 2009

2.2.2.1 Leren, trainen, coachen

Er moet verder gewerkt worden aan een cultuur waarin iedereen verantwoordelijkheid opneemt voor zijn/haar persoonlijke ontplooiing om zo de ontwikkeling en inzetbaarheid van alle personeelsleden te optimaliseren. Het lange termijn denken over de invulling van een loopbaan bij de Vlaamse overheid moet in dit kader verder gestimuleerd worden.

In 2009 zal het **instrumentarium** van de **ontwikkelingsacties** in lijn worden gebracht met de doelstellingen van een lerende organisatie. De werkplek moet (nog) meer een leerplek worden. Daarbij zal gebruik worden gemaakt van verschillende leervormen en kennisdeling.

Om een organisatiebrede professionalisering rond leren en ontwikkelen te realiseren wordt het in 2009 ook belangrijk om binnen de Vlaamse overheid verder werk te maken van een actief partnerschap tussen de verschillende actoren op het gebied van leren en ontwikkelen. Binnen dit partnerschap staan het delen van kennis en het samenwerken, met het oog op synergieën centraal.

Het denken vanuit expertenrollen binnen de organisatie brengt een duidelijke VTO- klemtoon met zich mee. Het zal belangrijk zijn om individuen in expertenfuncties te stimuleren om voldoende aandacht te besteden aan hun bijdrage aan het organisatiebrede vakinhoudelijke leren.

In het kader van een optimalisering van de kengetallen zal ook de mogelijkheid van de opzet van een nulmeting naar de vormingsinitiatieven binnen de entiteiten van de Vlaamse overheid onderzocht worden. Dit gebeurt met het oog op een eerste algemene toepassing van **vormingsindicatoren** om toe te laten te benchmarken, ook met de organisaties buiten de Vlaamse overheid.

Een rode draad die uit de **coaching**gesprekken blijkt is het grote belang van authentieke communicatie bij medewerkers én leidinggevenden.

Een grotere zelfkennis en zelfsturing leiden automatisch tot meer inzet, betrokkenheid, integriteit, klantgerichtheid, samenwerken, arbeidsvreugde en betere prestaties. Hierin zal ondersteuning geboden worden onder de vorm van het:

- verder zetten van het intern aanbod individuele coaching;
- verbreden van het intern opleidingsaanbod in ‘coachend leiding geven’ met een specifiek aanbod voor top- en middenkader;
- organiseren van een doorgedreven opleiding coaching met het oog op het vormen van kwaliteitsvolle interne coaches;
- verruimen van het aanbod van opleidingen die zelfsturing bevorderen; specifiek op het gebied van communicatie en stressbeheersing;
- delen van ervaringen met andere overheden.

2.2.2.2 Leren van anderen

In 2009 zal er een nieuwe oproep voor **wissel-leren** worden gelanceerd. Daarbij zal er de focus van het project wissel-leren scherp worden afgelijnd. Tijdens de bespreking van de Commissie wissel-leren werd er immers vastgesteld dat het begrip “over de muren van de organisatie” ruim geïnterpreteerd kan worden, aangezien elke entiteit op zich eveneens deelorganisaties kent. In 2009 zal de nadruk meer komen te liggen op uitwisseling tussen de Vlaamse overheid als geheel en de buitenwereld. In die zin zullen projecten die samenwerking realiseren tussen de Vlaamse overheid en andere overheden, privé-ondernemingen, internationale instanties, e.d. voorrang krijgen.

In 2009 zal het mogelijk zijn de financiële tussenkomsten in het kader van het project wissel-leren te verdelen naar zowel werkingskredieten als personeelskredieten (en eventueel nog naar andere kredieten). Zodoende wordt volgens de filosofie van het project wissel-leren de nodige autonomie mogelijk gemaakt om nauw aan te sluiten bij de behoefte van de eigen entiteit. Deze financiële tussenkomsten zullen net als 2008 worden behandeld als beloning van de geleverde inspanningen.

Door de unieke combinatie van inhoudelijke workshops en intervisie, ervaren de deelnemers het begeleidingstraject als zeer zinvol. Dit aspect wordt ook behouden in 2009. De inhoud van dit traject zal mee bepaald worden door de deelnemers van editie 2008. Hierbij zal er aandacht zijn voor kennisoverdracht en disseminatie vanwege de huidige deelnemers.

Ook de **kennisdatabank** die in 2008 is opgestart met betrekking tot de relevante SBOV-informatie en andere Vlaamse onderzoeksresultaten wordt in 2009 verder uitgebouwd.

2.2.2.3 Leren moeten we samen doen

Zoals reeds aangegeven speelt het management een cruciale rol bij het welslagen van nieuwe leervormen. Niet alleen dienen zij een juiste toekenning te doen van de opdrachten, rekening houdend met de ontwikkelfase van de individuen, maar eveneens dienen ze deze ontwikkeling te koppelen aan een toegevoegde waarde voor het bedrijf. Zo dienen zij een goed zicht te hebben op de huidige behoeften en toekomstige uitdagingen.

In 2009 worden dan ook de nodige handvaten aan het management aangereikt om deze leervormen zelf in te zetten. Dit kadert in de **vernieuwde webservice** van ontwikkeling en inzetbaarheid, waar de manager alle instrumenten kan vinden om een goede praktijk rond talentmanagement te realiseren. Het programma op het gebied van **managementontwikkeling** zal eveneens hierop worden afgestemd, zodat de betrokken managers zelf ideeën kunnen opdoen om ontwikkelingsopdrachten te formuleren binnen het prestatie management-gebeuren.

Organisaties en managers kunnen het leren in netwerken niet van bovenaf opleggen. Wel is het mogelijk om de effectiviteit van leernetwerken te beklemtonen. AgO zal de deelnemers aan dergelijke leervormen ondersteunen bij het zelf sturen en inrichten van hun leerproces.

2.2.2.4 Medewerkers betrekken

Begin 2009 zullen de globale resultaten van de **Personeelspeiling 2008** bekend zijn. Na een grondige statistische en inhoudelijke analyse zullen deze resultaten teruggekoppeld worden naar de Vlaamse Regering, het Vlaams Parlement en de vakbonden.

Het is uiteraard de bedoeling om de bevindingen uit de personeelspeiling mee te nemen in de ruimere evaluatie en opvolging van het globale personeelsbeleid. Daarnaast verwacht de Vlaamse Regering

van de entiteiten dat zij de resultaten van de peiling intern bespreken en zelf met de resultaten aan de slag gaan. Hiervoor kunnen ze een beroep doen op de ondersteuning door AgO.

Eind 2009 wordt gestart met de voorbereiding van de volgende Personeelspeiling 2010.

2.2.2.5 Medewerkers informeren

De redactie van het **personeelsblad 13** wordt volgens hetzelfde stramien voortgezet in 2009.

De resultaten van het lezersonderzoek in 2008 zullen de basis vormen voor een gefundeerde bijsturing van de inhoud en de bladformule in 2009. Dit zal gekoppeld worden aan de procedure voor het vernieuwen van de overheidsopdracht voor lay-out en redactiebegeleiding voor de periode 2010-2012. Dit laat toe om verschillende bureaus in competitie voorstellen te laten doen voor een vernieuwing van de bladformule in functie van de behoeften van de lezers.

Het digitale luik zal verder worden uitgebouwd en interactiever worden gemaakt. De website van 13 zal een volwaardig instrument worden voor interactie met en tussen de lezers, door meer mogelijkheden tot reactie en feedback te voorzien en meer zgn. community-tools te activeren.

2.3 ***INFORMATIE EN PROCESSEN BEHEREN ALS EEN BEDRIJFSMIDDEL***

2.3.1 **Terugblik op 2008**

Informatiebeheer moet zich richten op de aanpak van de typische valkuilen van de informatiemaatschappij, namelijk een informatieovervloed enerzijds en informatie-onderbenutting anderzijds. Hiervoor werd het **meta-informatiemodel** (een kaart van wie beschikt over welke informatie en kennis) verder uitgebouwd zodat een breed zicht verkregen wordt op de informatie van de hele Vlaamse overheid. Dit meta-informatiemodel moet op termijn ter beschikking staan van alle beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid en haar klanten. Hiervoor zal men gebruik maken van zowel het intranet als het extranet.

Het meta-informatiemodel werd in 2008 functioneel geanalyseerd en er werd de eerste module - inclusief beheersmodule – van de authentieke bron “organisaties Vlaamse overheid” uitgewerkt en - in eigen beheer – opgezet op het intranet. De andere modules (archiefbeheersinformatie, procesinformatie, regelgevingsinformatie) werden ook al geanalyseerd in eigen beheer.

In 2008 is ook verder gewerkt aan de basis voor een **beleidsinformatiesysteem**, dat aan de hele Vlaamse Regering en de Vlaamse topambtenaren inzichten zal kunnen verschaffen over de werking van de Vlaamse overheid. Het streefdoel is om over permanent geactualiseerde informatie te kunnen beschikken.

Er werd gezorgd dat de nodige middelen intern binnen het departement Bestuurszaken werden verschoven en vrijgemaakt (350.000 euro) om prioriteit te kunnen geven aan de uitbouw van het apparaat voor **Vlaamse Overheidsrapportering**. Daarenboven werd een nauwe samenwerking gecreëerd tussen e-IB, de afdeling Proces- en InformatieBeheer (PIB) en de afdeling Beleid van het departement Bestuurszaken om de doelstellingen van VO-rapportering te kunnen halen.

Binnen de uitbouw van dit geïntegreerde, accurate en toegankelijke apparaat voor rapportering over de Vlaamse overheid werd prioritair de ontwikkeling van een managementinformatiesysteem over de

Vlaamse overheid beoogd. In een eerste fase ging de aandacht naar P&O-gegevens.

Technisch is de omgeving voor gezamenlijke rapportering gecreëerd. Dit heeft het mogelijk gemaakt aan alle leidend ambtenaren van alle entiteiten van de Vlaamse overheid een eerste versie van een dashboard met P&O-informatie over de Vlaamse overheid te tonen. Ook wordt de informatie, die tot op heden niet elektronisch beschikbaar was, elektronisch overgedragen.

Organisatorisch werden alle leidend ambtenaren van alle entiteiten van de Vlaamse overheid gevraagd hun informatie voor deze gezamenlijke P&O-rapportering aan te leveren. Met entiteiten die beschikken over informatie over de Vlaamse overheid, Financiën en Begroting, Facility Management, Agentschap Binnenlands Bestuur en de Studiedienst DAR worden afspraken gemaakt voor een gezamenlijke rapportering. Met deze entiteiten wordt de creatie van een portaal afgesproken.

De technische en organisatorische initiatieven in 2008 zullen resulteren in een P&O-dashboard dat informatie weergeeft van de entiteiten van de Vlaamse overheid.

Op het gebied van **procesbeheer** heeft het departement Bestuurszaken in 2008 het instrumentarium rond procesbeheer dat zij aan de entiteiten aanbiedt verder uitgebreid. In 2008 werd het **KernObjectenModel voor Procesgerichte Analyse en Simulatie** (KOMPAS) opgesteld en gelanceerd binnen de Vlaamse overheid via het SOBO. Samen met de dienst Wetsmatiging en de afdeling PIB werd gekeken hoe procesimpactanalyse verder in de RIA kon worden uitgebouwd. De resultaten hiervan zijn ook in KOMPAS verwerkt.

In verscheidene entiteiten van de Vlaamse overheid begint een procesgerichte bedrijfsvoering ingang te vinden. Deze entiteiten maken nu al gebruik van het KOMPAS. Processen van verschillende (deel)entiteiten werden al uitgewisseld met het oog op het verbeteren van de eigen processen.

De “**Community of Practice**” (COP) voor procesbeheer binnen de Vlaamse overheid werd opgestart in 2008. Deze COP definieert de behoeften en noden van de procesbeheerders binnen de Vlaamse overheid en legt aan de hand daarvan de prioriteiten vast voor het verder ontwikkelen van het instrumentarium dat nodig is voor procesbeheer. In deze COP wordt de bestaande informatie met betrekking tot procesbeheer tot expliciete kennis gemaakt en gedeeld, en dit wordt ondersteund door de bestaande ICT.

Ook werden twee ‘**Business Process Management- projecten**’ (BPM) opgestart binnen Bestuurszaken. Bij de afdeling Overheidsopdrachten is naar aanleiding van de nood aan een flexibele toepassing voor het opvolgen van rechtszaken een procesbeschrijving lopende, en bij de afdeling Beleid is het proces van het beantwoorden van parlementaire vragen in kaart gebracht als voorbereiding op het implementeren van een BPM-toepassing. Een aantal marktspelers van “Business Process Management” (BPM) werden bevraagd met het oog op het exploiteren van een geschikt product om BPM in onze bedrijfsvoering te passen in de voornoemde – en andere – diensten.

In 2008 is binnen de Vlaamse overheid ook een gezamenlijk project gestart rond **postregistratie**, met de bedoeling de krachten te bundelen tussen de Vlaamse overheidsentiteiten en samen een verbeterd systeem uit te werken. De coördinerende archiefdienst van de afdeling PIB werd aangeduid als drijvende kracht.

Ook op vlak van **e-procurement** is in 2008 verder gewerkt. Door de Vlaamse Regering werd het actieplan e-procurement goedgekeurd. Concreet betekent dit dat er beslist werd een samenwerkingsprotocol voor het e-procurementprogramma met de federale overheid af te sluiten. Verder werd er ook beslist om de elektronische platformen voor het publiceren en het indienen van offertes in te voeren, de voorbereidingen te starten voor de elektronische catalogus en te starten met de voorbereiding van de ontwikkeling en de bouw van het contractmanagementsysteem.

In 2008 is een informatieverbreiding over het e-procurementprogramma gebeurd door middel van een website www.vlaanderen.be/kanoo. Daarnaast werd de informatie-verspreiding, opleiding en uitrol van het publicatieplatform e-notification opgezet. Er werd ook gestart met een business- en functionele analyse voor de bouw van het contractmanagementsysteem.

In de sector van de **overheidsopdrachten** dient verder aandacht te worden besteed aan het vereenvoudigingsproces en dit op twee vlakken:

- het vereenvoudigen van de regelgeving zelf. Hier moet meteen aan toegevoegd worden dat de Vlaamse overheid slechts bevoegd is voor de gewestelijke aspecten van de overheidsopdrachten. Het gros van de regels is Europees of federaal;
- het verbeteren van de gunningsprocedure, wat zowel de overheid als de markspelers ten goede komt, via e-procurement.

Hoewel slechts bevoegd voor de gewestelijke aspecten van de overheidsopdrachten, werd het voorbije jaar toch de mogelijkheid onderzocht hoe bepaalde vereenvoudigingen kunnen worden gerealiseerd.

- Na ruim intern en extern overleg is een rondzendbrief ‘schadevergoedings-handleiding overheidsopdrachten’ uitgewerkt. Deze rondzendbrief is een werkinstrument bij het onderzoek van eisen tot schadevergoeding, prijssherziening of contractherziening die de aannemer, leverancier of dienstverlener kan indienen in het kader van de uitvoering van overheidsopdrachten. Deze rondzendbrief biedt de gelegenheid om een aanzienlijk aantal losstaande voorschriften in één coherent geheel onder te brengen en op de ganse Vlaamse overheid dezelfde uniforme regels toe te passen.
- Men onderzocht tevens de mogelijkheid om een rondzendbrief uit te werken rond de figuur van de aankoop- of opdrachtcentrale. Bepaalde centrale ‘aankooptechnieken’ zijn sinds lang gekend alsook de merites ervan, zoals de mogelijkheid de mededinging te verbreden en overheidsbestellingen efficiënter te plaatsen. Ondanks die traditie blijft er veel onduidelijkheid en gebrek aan vertrouwdschap met het fenomeen van de aankoop- of opdrachtcentrale bestaan. Het zou bijgevolg nuttig zijn om in een rondzendbrief duiding te geven bij de juiste draagwijdte en correcte aanwending van het instrument van de aankoop- of opdrachtcentrale.
- Ten slotte werd de mogelijkheid onderzocht om op Vlaams niveau een Forum Vlaams Overheidsopdrachtenoverleg (Fovo) op te richten. Vanuit het Vlaamse beleid is er de jongste tijd toenemende aandacht voor alles wat met overheidsopdrachten te maken heeft. Ook is er – niet in het minst door de voorbije gebeurtenissen – een toenemende bezorgdheid bij alle overheden om deze regelgeving, die vaak onvoldoende gekend is, zo correct mogelijk toe te passen.

Daarnaast bestaat er zeker behoefte aan overleg tussen de overheden in Vlaanderen om kennis over de regelgeving uit te wisselen en om de regels zoveel als mogelijk uniform te interpreteren en toe te passen.

2.3.2 **Klemtonen voor 2009**

Er wordt in 2009 gepland om een programma op te stellen voor het ontwikkelen en exploiteren van de metagegevens betreffende alle organisaties van de Vlaamse overheid voor de komende jaren. In 2009 moet worden nagegaan hoe de nodige middelen kunnen worden voorzien om dit financieren.

Het **meta-informatiemodel** (wie welke kennis en informatie produceert en beheert) van de Vlaamse overheid wordt verder gefaseerd, uitgebouwd en geëxploiteerd zodat alle (politieke en beleids-)

informatie en kennis die door de Vlaamse overheid geproduceerd en beheerd wordt ook daadwerkelijk op een gebruiksvriendelijke manier effectief en efficiënt gedeeld wordt. Dit in de eerste plaats ten behoeve van de politiek betrokkenen, het beleid en de topmanagers, en op termijn voor alle Vlaamse ambtenaren. Om de informatie steeds up-to-date te houden zal een structurele samenwerking tussen de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid verder ondersteund worden. Deze structurele samenwerking zal door de COP Procesbeheer opgenomen worden. Hierbinnen moet ook een visie ontwikkeld worden over een geïntegreerde bedrijfsarchitectuur, waarbij de afzonderlijke entiteiten hun eigen architecturen beheren, maar tot op een zekere hoogte ook werk maken van de opbouw van een gezamenlijke proces- en informatiearchitectuur op het niveau van de Vlaamse overheid.

Bovendien moet in 2009 de Vlaamse administratie gemotiveerd worden om meer werk te maken van onderlinge afspraken over informatiedefinities en dataformaten in het kader van informatieuitwisseling, integratie en hergebruik. Hiervoor kunnen bestaande overlegstructuren benut worden, eventueel wel aangevuld met tijdelijke werkgroepen die voorstellen uitwerken. Het is de bedoeling om te zorgen voor een structuur waarbinnen bedrijfsanalisten, kenniswerkers, informatie-architecten en data-architecten elkaar vinden, en waarbij afspraken gedragen worden en niet verworden tot een lege doos. Goede voorstellen zullen dan ook voorgelegd worden bij de Vlaamse Regering ter bekrachtiging.

Daarnaast zal het meta-informatiemodel gebruikt worden om een evaluatie te maken van het gebruik van informatiedefinities en dataformaten. Ten slotte moet men er zeker over waken dat er geen ellenlange theoretische oefeningen ontstaan. Het is de bedoeling om zeer concrete vraagstukken aan te pakken. Een praktisch voorbeeld, waarvan zeker werk gemaakt moet worden in 2009, is de definitie van een organisatie of voorziening. De KBO biedt hier niet voldoende mogelijkheden. Er zal samengewerkt worden met de federale overheid, maar ook met de lokale besturen, en zeker en vooral intern binnen de Vlaamse overheid, om tot een consensus te komen van een globale definitie van een organisatie of voorziening en haar vestigingen, afspraken over masterdatabanken van organisaties, en over generieke dataformaten in het kader van data-uitwisseling. Hierbij zal er op toegezien worden dat de administratie zich niet verliest in details, opdat er ruimte gelaten wordt voor specifieke invullingen van de standaarden binnen de eigen context van elke entiteit.

Het **rapporteringssysteem** zal toelaten de diverse generieke verplichtingen voortkomend uit het ondernemingsplan, de beheersovereenkomst, het managementcontract, enz. op te volgen voor de onderscheiden entiteiten en voor de Vlaamse overheid als geheel. Bij deze rapportering wordt gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde indeling zodat internationale vergelijking mogelijk is.

Een **managementinformatiesysteem** over en voor de Vlaamse overheid heeft een onmiddellijke impact op de effectiviteit en de efficiëntie van de overheid. Voor de leidend ambtenaren betekent dit project immers:

- dat zij beschikken over een rapportering met gevalideerde en uniforme gegevens,
- dat zij zich kunnen positioneren tegenover de andere entiteiten dankzij de vergelijkbaarheid van de gegevens,
- dat de planlast vermindert doordat de gegevensoverdracht elektronisch gebeurt en deels zelfs door het departement Bestuurszaken wordt beheerd.

De voordelen voor het politieke niveau zijn:

- dat de beschikbaarheid van actuele informatie over de Vlaamse overheid toeneemt,
- dat de gerapporteerde gegevens de transparantie van de Vlaamse overheid verhoogt.

Het managementinformatiesysteem is aangeduid als een prioritair project om te komen tot een efficiënte en effectieve overheid. Om dit project grote draagkracht te geven zal er begin 2009 aan de Vlaamse Regering gevraagd worden een strategisch en operationeel plan voor deze rapportering, door middel van dit managementinformatiesysteem, goed te keuren. Aan alle ministers wordt gevraagd om hun leidend ambtenaren op te dragen hun informatie over de Vlaamse overheid elektronisch over te

dragen. Het portaal voor rapportering over de Vlaamse overheid zal ter bekrachtiging voorgelegd worden. Alle entiteiten worden aangezocht dit platform voor rapportering over de Vlaamse overheid te gebruiken. De beschikbare dashboards (P&O-informatie, ICT, Facility Management, enz.) zullen gevalideerd worden. Entiteiten die hun informatie op deze wijze ter beschikking stellen, zullen vrijgesteld worden van rapporteringen over deze punten in hun beheersovereenkomsten en bij bevestigingen. Een actieve promotie van dit managementinformatiesysteem wordt opgezet.

In 2009 wordt verder gebouwd aan een duurzame en binnen de Vlaamse overheid gedragen ondersteuning van de procesgerichte bedrijfsvoering, enerzijds door de COP procesbeheer verder te ondersteunen en te promoten (via website, nieuwsbrief en promotiemateriaal), en anderzijds door het instrumentarium voor BPM verder uit te breiden.

De twee **BPM**-projecten (“Opvolgen van rechtszaken” en “Beantwoorden van parlementaire vragen”) zullen in 2009 geïmplementeerd worden in een geschikte toepassing, zodat deze processen in real-time gemonitord kunnen worden en tegelijk ook flexibel aangepast kunnen worden aan de veranderende regelgevingen, en dit tegen de laagst mogelijke (personele en ICT-) kost.

Op basis van deze ervaringen zal in 2009 de duurzame ondersteuning van een procesgerichte bedrijfsvoering binnen de Vlaamse overheid verder verbreed en gepromoot worden. Daartoe wordt samenwerking rond een bedrijfsgerichte en flexibele aanpak bij het ontwerpen, bouwen en beheren van proces-implementaties als cruciaal beschouwd. Hierbij moet men ervoor zorgen dat bij de ontwikkeling van deze toepassingen zo flexibel mogelijk wordt ingespeeld op de veranderende regelgeving en bedrijfsprocessen. Een visie betreffende ICT-architectuur moet gezamenlijk worden uitgebouwd. De Vlaamse overheid moet nadenken hoe zij kan inspelen op de technologieën van Business Process Management, en gebruik zal maken van de bestaande kennis rond service georiënteerde architectuur. Deze visie moet opgesteld worden vanuit de bedrijfsbehoeften. Er moet meer werk gemaakt worden van business-IT-alignment.

We moeten ook binnen de Vlaamse overheid onze know-how, middelen en krachten bundelen om te komen tot een omgeving waarbinnen collaboratie en gestructureerde processen op een geïntegreerde wijze kunnen worden uitgevoerd. Bedoeling is de Vlaamse administratie te zien streven naar verdere transparantie in de procesuitvoering, onder andere via procesmonitoring. Bestuurszaken moet haar opdracht van coördinator en stimulator van samenwerken op dit domein verder uitbouwen.

Het gezamenlijk project rond **postregistratie** wordt verder gesteund. Bedoeling is dat er een platform beschikbaar gesteld wordt, waarop niet alleen de processen van postregistratie kunnen draaien, maar waarop ook dossieropvolgingsprocessen zullen kunnen worden uitgewerkt, en dit gecustomiseerd per entiteit.

Centrale financiële middelen zijn momenteel niet voorzien; er wordt beoogd dat er een cofinanciering gebeurt. Hoewel met de samenwerking wordt beoogd dat de lasten voor de totale uitvoering lager zijn dan wanneer er per entiteit een systeem wordt uitgewerkt, zijn er wel een aantal kosten verbonden aan een samenwerking, die vooral bij de eerste implementatie voelbaar zijn.

Dit beleidsdomeinoverschrijdend project, waarbij een poging wordt gedaan om co-financiering en concrete samenwerking te realiseren, moet een steuntje in de rug krijgen. Voor de generieke elementen van dit project wordt ondersteuning voorzien.

Dit kan gaan over kosten van volgende aard:

- investeringen in de gemeenschappelijke basisinfrastructuur van documentmanagement, business process management en workflow (serverlicenties, hardware);
- studie over de deploymentprocessen op deze infrastructuur, en opstellen ervan;
- koppeling met identity management binnen de Vlaamse overheid dat de beschikbaarheid van actuele informatie over de Vlaamse overheid toeneemt;
- integratie tussen alle documentmanagementsystemen binnen de Vlaamse overheid;
- studie over de security-opzet van de omgeving, en uitwerking daarvan;

- dat de gerapporteerde gegevens de transparantie van de Vlaamse overheid verhoogt;
- studie over de implementatie van BPM en analysemethodieken, alsook testmethodieken.

Op het gebied van de **overheidsopdrachten** wordt in 2009 de mogelijkheid onderzocht om bepaalde vereenvoudigingen in de gewestelijke aspecten van de overheidsopdrachtenregelgeving te implementeren en verder te onderzoeken.

In het kader van **e-procurement** wordt het voor kandidaatinschrijvers voor overheidsopdrachten in 2009 mogelijk offertes elektronisch in te dienen. Er gebeurt informatieverbreiding, er wordt opleiding gegeven en er gebeurt een uitrol voor deze module in de Vlaamse overheid en naar het bedrijfsleven. De introductie van deze module voor het elektronisch indienen van offertes zal gebeuren door middel van proefprojecten.

Er wordt ook verder gewerkt aan het contractmanagementsysteem: het technische ontwerp is gemaakt en er is gestart met de bouw van de applicatie. Het gebruik van de elektronische catalogus wordt verder onderzocht in functie van de noden van de Vlaamse administratie. Afhankelijk van het resultaat van dit onderzoek wordt de federale module e-catalog aangekocht of bouwt de Vlaamse overheid zelf een elektronische catalogus uit.

2.4 DE BEHEERSOVEREENKOMST: HET STURINGSINSTRUMENT IN DE VLAAMSE OVERHEID

2.4.1 Terugblik op 2008

Het reorganisatieproject Beter Bestuurlijk Beleid zorgde voor een grotere verzelfstandiging van de beleidsuitvoerende agentschappen. De wederzijdse engagementen tussen de politieke overheid en de ambtelijke beleidsuitvoerders zijn vastgelegd in een **beheersovereenkomst**. De meeste beheersovereenkomsten zijn op 1 januari 2008 in werking getreden en lopen tot 31 december 2010.

Het gros van de agentschappen van de Vlaamse overheid heeft, al dan niet met interne of externe ondersteuning, werk gemaakt van het opstellen, onderhandelen en laten goedkeuren van de eigen beheersovereenkomst.

In ruime mate werd, via kennisdeling, gebruik gemaakt van de ervaring die sommige entiteiten al in de praktijk met beheersovereenkomsten hadden opgedaan. Departementen en agentschappen van diverse beleidsdomeinen hebben frequent overleg gevoerd over de opmaak van concrete en pragmatische documenten. Verder hebben ook netwerken en werkgroepen een belangrijke rol gespeeld. Regelmatig werden communicatie- en informatie-evenementen georganiseerd. Informatieve websites met betrekking tot het opstellen en opvolgen van beheersovereenkomsten werden aangevuld en onderhouden.

Door het implementeren van de beheersovereenkomsten wordt steeds verder werk gemaakt van een efficiënt functionerende, toegankelijke en transparante Vlaamse overheidsadministratie die kwaliteit biedt. In de loop van 2008 werd eveneens gewerkt aan het scheppen van meer duidelijkheid betreffende vorm en inhoud van de **ondernemingsplannen**. Deze ondernemingsplannen, met een tijdsperspectief van één kalenderjaar, geven een meer operationele, gefaseerde en concrete invulling aan de beheersovereenkomsten.

Naast het voortzetten van het centrale ondersteuningsaanbod, zal het departement Bestuurszaken na intern overleg met de departementen en agentschappen in 2009 werken aan een eerste voorstel van algemene indicatoren voor de opvolging van de uitvoering van de **generieke principes** van de

beheersovereenkomsten. Deze indicatoren maken het mogelijk om het horizontale beleid in de toekomst over de gehele Vlaamse overheid te kunnen opvolgen.

2.4.2 Klemtonen voor 2009

In 2009 zal er in de werkgroep **ondernemingsplan**, bestaande uit een aantal pilootentiteiten, verder gewerkt worden aan het ontwerpen van een sjabloon dat kan toegepast worden voor het opstellen van het ondernemingsplan. Hierbij dient in het achterhoofd te worden gehouden dat het ondernemingsplan de jaarlijkse operationalisering is van de beheersovereenkomst maar ook een werkdocument is ter voorbereiding van de begrotingsbesprekingen.

Uiterlijk tegen eind maart 2009 zullen de agentschappen een jaarrapport opstellen waarin ze terugkoppelen over de uitvoering van hun beheersovereenkomst tijdens het voorbije werkingsjaar. Op basis van deze rapporten zullen ook het procesverloop en de globale kwaliteit kunnen worden geëvalueerd van de eerste generatie van beheersovereenkomsten (2008 - 2010), inclusief de generieke elementen ervan.

Een voorstel van aanpak werd uitgewerkt om de **generieke indicatoren** op een gecoördineerde manier op te volgen. In 2009 wordt deze benadering door middel van overleg verder afgetoetst bij de entiteiten en eventueel bijgestuurd, met het oog op de invoering van een eerste, algemene set van indicatoren tegen de start van de tweede generatie van beheersovereenkomsten. Zo wordt een eerste aanzet gegeven tot een organisatiebreed systeem voor de opvolging van de generieke principes.

Tegen eind 2009 zal de beheersovereenkomst als instrument aan een grondige evaluatie worden onderworpen, zodat de Vlaamse Regering begin 2010 een beslissing kan nemen over een mogelijke nieuwe werkwijze voor de beheersovereenkomsten van de tweede generatie, waarvan de looptijd in principe op 1 januari 2011 zal ingaan.

2.5 *INTERNE CONTROLE*

2.5.1 Terugblik op 2008

De Vlaamse Regering nam in 2008 een aantal beslissingen op het gebied van organisatiebeheersing. Om verwarring te vermijden werd de omschrijving van interne controle (artikel 33 van het Kaderdecreet) aangepast, zodat de omschrijving in het decreet en de memorie van toelichting identiek zijn. Verder werd ook beslist dat de **leidraad** voor de Vlaamse administratie geldt als het referentiekader op het gebied van **organisatiebeheersing**. De entiteiten dienen daarbij uiterlijk op 31 december 2010 maturiteitsniveau 3 te behalen, op de voor hun entiteit relevante thema's.

Vanuit verschillende entiteiten groeide de vraag naar uitwisseling van ervaringen over het opzetten van een systeem van interne controle/organisatiebeheersing. Om een wildgroei aan initiatieven te vermijden besloten Interne Audit Vlaamse Administratie (IAVA), het departement Financiën en Begroting, Management in de Openbare Vlaamse Instellingen (MOVI) en het Agentschap voor Overheidspersoneel (AgO) samen te werken en het '**Netwerk Organisatiebeheersing**' op te starten.

Het netwerk organisatiebeheersing werkt als een forum voor het uitwisselen van inspirerende concepten, aangepaste methodieken, bruikbare instrumenten en concrete Vlaamse praktijkervaringen. In 2008 zijn er vier bijeenkomsten ter ondersteuning van de entiteiten bij de uitbouw van een gedocumenteerd systeem van interne controle/organisatiebeheersing. In elke sessie wordt een (deel)thema van de leidraad concreet toegelicht waarbij vooral de nadruk ligt op praktijkcases. De

presentaties bevatten zowel positieve ervaringen als leerpunten. Verder werd de leidraad ‘interne controle / organisatiebeheersing’ door de Kanselarij vertaald naar het Engels.

De werkgroep Interne Controle heeft de bestaande **handreiking integriteit** van IAVA, in samenspraak met de integriteitscoördinator aangepast. Ook zijn de eerste stappen gezet om een handreiking ‘kwaliteit’ op te stellen.

Daarnaast wordt ook aan procesmanagement de nodige aandacht besteed. De werkgroep is naast het al ontwikkelde kader voor **risicomanagement** een referentiekader voor procesmanagement aan het uittekenen. Deze werkzaamheden zullen normaal gezien in 2008 afgerond zijn.

2.5.2 Klemtonen voor 2009

Het ‘Netwerk Organisatiebeheersing’ zal de entiteiten verder ondersteunen via het aanbieden van informatiesessies en praktijkcases over de thema’s die aan bod komen binnen de **leidraad** interne controle. Er zal nagegaan worden hoe de vraag naar praktijkuitwisseling over tal van thema’s (o.a. risicomanagement, procesbeheersing, financiën, integriteit, bedrijfscontinuïteitsmanagement) wordt opgenomen.

De werkgroep Interne Controle zal de coördinatie opnemen van de verfijningen van de thema’s in handreikingen. Ook de website zal verder aangevuld en actueel gehouden worden. Verder zal in 2009 een bevraging georganiseerd worden, waarbij nagegaan wordt in hoeverre de aangereikte instrumenten bruikbaar zijn en gebruikt worden binnen de Vlaamse overheid.

Voor 2009 zal de klemtoon op het gebied van organisatiebeheersing liggen bij de problematiek van het “**bedrijfscontinuïteitsmanagement**” (BCM). Er werd in 2008 een werkgroep “Beveiliging / BCM” opgericht onder het voorzitterschap van het departement Bestuurszaken. Deze werkgroep is samengesteld uit door het SOBO aangeduide vertegenwoordigers van de departementen en agentschappen, de entiteit e-IB (voor organisaties aangesloten bij de Gemeenschappelijke ICT-dienstverlening (GID)), de ICT-werkgroep MOVI (als vertegenwoordiger van de organisaties die niet afnemen van de GID), het Agentschap voor Facilitair Management, de afdeling Proces- en Informatiebeheer, een vertegenwoordiger van de ambtelijke werkgroep crisismanagement, de stuurgroep strategische ICT-veiligheid, alsook andere overkoepelende dienstverleners.

Concreet zal de werkgroep “Beveiliging / BCM” voorstellen uitwerken die tegemoet komen aan de vastgestelde knelpunten, rekening houdend met de door IAVA geformuleerde aanbevelingen. De werkgroep waakt er eveneens over dat de voorstellen in overeenstemming zijn met de ISO-norm en de leidraad ‘interne controle/ organisatiebeheersing’.

De werkzaamheden van de werkgroep zullen zich op twee niveaus situeren, namelijk op strategisch en operationeel niveau. Het auditrapport bevestigt immers dat een aanpak op beide niveaus noodzakelijk is.

In eerste instantie worden een aantal initiatieven ontwikkeld op het niveau van de Vlaamse administratie. De overkoepelende BCM-verantwoordelijkheid wordt uitdrukkelijk uitgetekend en toegewezen. De BCM-verantwoordelijkheid kan toegewezen worden aan een sturende, coördinerende cel of orgaan. Kritische succesfactoren zijn alleszins dat deze verantwoordelijkheid zo hoog mogelijk binnen de Vlaamse administratie wordt geplaatst en beschikt over een specifiek mandaat en de middelen om de nodige acties te kunnen ontplooien. Naast het coördineren en sturen van het proces van BCM, houdt deze verantwoordelijkheid ook in dat het beleid betreffende bedrijfscontinuïteitsmanagement wordt uitgestippeld, opgevolgd en indien nodig bijgestuurd. Verder worden op korte termijn – na een inventarisatie van cruciale informatie en reeds aanwezige maatregelen - een aantal generieke voorstellen (quick wins) uitgewerkt die toepasbaar zijn voor de

Vlaamse overheid (bewustmakingscampagne, veiligheidsvoorschriften, noodplannen, uitwijk-scenario's, ...).

De entiteiten van de Vlaamse overheid dienen deze voorschriften, procedures en standaarden in de praktijk uit te werken en te implementeren. Om hen hierbij te ondersteunen wordt een raamwerk voor bedrijfscontinuïteitsplanning opgesteld. Dit zal het minimale referentiekader vormen, waaraan de entiteiten binnen een redelijke nog vast te stellen termijn dienen te voldoen.

De werkgroep zal zijn werkzaamheden terugkoppelen aan het SOBO en via het CAG de ontwikkelde voorstellen voorleggen aan de Vlaamse Regering.

2.6 *EUROPA EN HET BESTUURLIJKE LANDSCHAP IN VLAANDEREN*

Op 29 november 2005 zijn in het Publicatieblad een beschikking, een kaderregeling en een richtlijn van de Europese Commissie betreffende de financiering van de 'diensten van algemeen economisch belang' (DAEB) verschenen.

Deze bepalingen zorgen ervoor dat overcompensatie van entiteiten die overheidsdiensten met (mogelijk) economisch karakter leveren, wordt voorkomen. Op die wijze wil de Europese Unie concurrentievervalsing of marktverstoring vermijden. Dit Europese regelgevingpakket heeft ongetwijfeld een grote impact op het bestuurlijke landschap in Vlaanderen en dus ook op onze administratie.

De Vlaamse Regering gelaste de Vlaamse minister bevoegd voor het algemeen beleid inzake personeel en organisatieontwikkeling om een werkgroep op te richten met als opdracht het begrippenkader af te bakenen, de gevolgen te onderzoeken van de nieuwe regelgeving voor het Vlaamse overheidsapparaat en om de voorbereidingen te treffen voor de verplichte rapportering in december 2008.

Via het Strategisch Overlegorgaan Bestuurlijke Organisatie (SOBO) werd aan de beleidsdomeinen een vragenlijst bezorgd waarmee gepeild werd naar de toepasselijkheid van de DAEB-reglementering op hun entiteiten. Naar aanleiding van de eerste resultaten van deze bevraging werd aan de beleidsdomeinen een aangepaste vragenlijst bezorgd en werden knelpunten besproken. Tevens werd een opdracht gegund aan de Katholieke Universiteit Leuven met het oog op de kwalificatie van de diensten van algemeen economisch belang.

Op 9 juli 2008 richtte de Europese Commissie een brief aan de Belgische autoriteiten met daarin richtlijnen voor de rapportering zoals voorgeschreven door het Altmark-pakket.

Begin november 2008 zal aan de Vlaamse Regering een voorstel van oplijsting van de door de diensten van de Vlaamse overheid gefinancierde diensten van algemeen economisch belang voorgelegd worden. Op basis van de goedgekeurde oplijsting zal (via de federale overheid) uiterlijk december 2008 gerapporteerd moeten worden aan de Europese Commissie.

3 KWALITEIT, DAAR DRAAIT HET OM

3.1 KLANTENTEVREDENHEIDSONDERZOEK

3.1.1 Terugblik op 2008

Ook in 2008 werden heel wat klantentevredenheidsonderzoeken uitgevoerd. Organisaties die het mogelijk maken dat hun klantengegevens worden opgenomen in een klantentevredenheidsdatabank konden ook daarvoor nog steeds beroep doen op cofinanciering.

Intussen werden ook de nodige afspraken gemaakt om die **klantentevredenheidsdatabank** concreet vorm te geven. Het wordt nu mogelijk om een aantal tevredenheidsaspecten rond dienstverlening te gaan benchmarken binnen de Vlaamse overheid. Eventueel kunnen ook lokale overheden zich op termijn aansluiten bij deze Vlaamse databank.

Eind 2008 loopt het **raamcontract** voor klantentevredenheidsonderzoek af. Momenteel wordt een nieuwe aanbestedingsprocedure voor een nieuw raamcontract opgestart. Bij de opmaak daarvan wordt naast de klassieke bevragingsmethodes ook rekening gehouden met de **nieuwste technieken** die momenteel in opmars zijn om gebruikers te betrekken bij beleidsvoorbereiding en -evaluatie (bijvoorbeeld Web 2.0 technieken). Als Vlaamse overheid willen we ook op dit vlak innovatie stimuleren. Maar naast een verbreding van de technische onderzoeksmogelijkheden willen we ook inhoudelijke samenwerkingsverbanden aangaan om onderzoeksmeerwaarde te creëren.

Zo bleek na overleg met de afdeling Communicatie van DAR dat er veel linken bestaan tussen communicatie-onderzoek enerzijds en anderzijds klantentevredenheidsonderzoek: beide peilen (bijna) steeds naar imago en de tevredenheid over de communicatie. Om synergieën te creëren tussen de verschillende onderzoeken en om meerwaarde te halen uit gecombineerd onderzoek wordt nagegaan of ook het communicatieonderzoek kan ingepast worden in het ruimer raamcontract m.b.t. klantentevredenheidsonderzoek en de klantentevredenheidsdatabank.

3.1.2 Klemtonen voor 2009

In 2009 wordt klantentevredenheidsonderzoek verder gestimuleerd, met cofinancieringsmogelijkheden voor onderzoek dat kan opgenomen worden in de klantentevredenheidsdatabank. Daarnaast worden nieuwe onderzoeksmethodes verkend en manieren onderzocht om **burgerparticipatie** mogelijk te maken. Er wordt naar gestreefd om een aantal 'best practices' op te bouwen die ook op internationale kwaliteitsfora kunnen voorgesteld worden.

3.2 DIENSTVERLENINGSCHARTERS

3.2.1 Terugblik op 2008

Na de goedkeuring van het algemene **dienstverleningscharter** van de Vlaamse overheid in 2006, liep in 2008 een pilootproject met enkele entiteiten die een eigen charter voorbereidden. Na een evaluatie van de proefprojecten zijn verdere stappen gezet in de invoering van de operationele dienstverleningscharters.

In een intervisiegroep werden de eigen en buitenlandse ervaringen gedeeld. Op basis daarvan werd in het voorjaar 2008 een praktijkgerichte **handleiding** gepubliceerd. Met deze handleiding, die binnen de organisatie verspreid werd, kunnen entiteiten van de Vlaamse overheid aan de slag om een eigen charter uit te werken op maat van de eigen dienstverlening. Ook het kwaliteitsnetwerk wijdde een aparte sessie aan klantgericht werken en eveneens de mogelijkheden van gebruikershandvesten kwamen aan bod in een sessie van het kwaliteitsnetwerk. Ondertussen heeft de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling (VDAB) in juni 2008 zijn eigen “Garantiekaarten” gelanceerd.

3.2.2 **Klemtonen voor 2009**

Buitenlandse voorbeelden leren dat het weinig zinvol is om organisaties te verplichten een handvest uit te werken, zonder meer. In 2009 wordt binnen de Vlaamse overheid het belang van burgergericht werken verder beklemtoond. Daarbij kan een charter instrumenteel zijn: een charter of handvest maakt immers duidelijk dat een organisatie zichtbaar burgergericht werkt, en dat zij een hoge kwaliteit van dienstverlening wil bieden. Entiteiten die vorm willen geven met een eigen charter, kunnen een beroep doen op ondersteuning vanuit AgO om een charter uit te werken, in te voeren, ermee aan de slag te gaan, enz.

3.3 ***KWALITEIT MAG GETOOND WORDEN***

3.3.1 **Terugblik op 2008**

Het is belangrijk dat de Vlaamse overheid haar goede praktijken toont over **kwaliteitszorg**. In maart vond een **kwaliteitsnetwerk** over ‘best practices’ rond investeren in mensen plaats, samen met het kwaliteitsnetwerk van de lokale besturen. Het kwaliteitsmodel Investors in People (IiP) wordt in het najaar (november) verder uitgediept tijdens een studiedag. In juni kwam het thema ‘klantgericht werken’ aan bod tijdens het kwaliteitsnetwerk. De VDAB en FIT toonden er hun goede praktijk met betrekking tot klantgericht werken en vormde de aanzet tot het samen nadenken over werkbare formules om de dienstverlening klantgerichter te maken. Verder worden in het najaar nog enkele netwerken rond het belang van het vertalen van organisatiewaarden georganiseerd.

Een goed netwerk blijft uiteraard niet binnen de muren van de eigen organisatie. Vlaanderen en zijn goede praktijken was ook in 2008 aanwezig op tal van **conferenties over kwaliteitszorg**, o.a. de nationale kwaliteitsconferentie, de Europese kwaliteitsconferentie, (inter)nationale studiedagen, onder meer van het EIPA, van de Stad Gent, van de lokale besturen en zo meer.

In 2008 zijn belangrijke stappen gezet op het gebied van **organisatiebeheersing**. Entiteiten die nog niet beschikken over een sterktezwakte-analyse door IAVA, gingen aan de slag met de leidraad ‘interne controle / organisatiebeheersing’ als instrument voor zelfevaluatie.

De aandacht voor kwaliteit komt aan bod doorheen alle 11 thema’s van de leidraad. De nadruk in de leidraad ligt voornamelijk op het niveau van globale organisatiebeheersing en op de kwaliteit van de kernprocessen. De inschatting van deze doelstelling kan op basis van bevindingen dwars door alle thema’s gemaakt worden. De managementcyclus (Plan, Do, Check, Act) zit eveneens in alle thema’s verweven. Het kwaliteitsbeleid wordt bovendien ook benadrukt in het thema doelstellingen, proces- en risicomanagement. Daarnaast wordt de relatie met en de vergelijkbaarheid met het CAF-model benadrukt.

En verder werden in 2008 een 5-tal entiteiten ondersteund bij het uitvoeren van een zelfevaluatie. Deze zelfevaluaties resulteerden in actieplannen die ertoe moeten bijdragen dat de betrokken entiteiten tegen eind 2010 tot een maturiteitsniveau 3 komen.

Dit wil natuurlijk niet zeggen dat entiteiten voorheen geen vorm van organisatiebeheersing hadden. Vele entiteiten maakten in 2008 of voordien al een proces- en personeelsplan op, andere entiteiten voerden hun personeelsplan al uit of bevinden zich in een fase van bijsturing. Op hun vraag werden zij hierin ondersteund, alsook in de implementatie ervan.

Op het vlak van **proces- en risicomanagement** staan sommige entiteiten al ver, terwijl andere nog in de startblokken staan. In 2008 was in elk geval behoorlijk wat vraag naar ondersteuning en kennisdeling met betrekking tot proces- en risicomanagement. Het analyseren van risico's en de bestaande of ontbrekende controles vraagt immers niet zelden een externe blik om bedrijfsblindheid te voorkomen.

In 2008 is ook de eerste aanzet gegeven tot de uitwerking van een **handreiking kwaliteit** door de werkgroep organisatiebeheersing, in samenwerking met het netwerk kwaliteit. Deze handreiking is een verfijning van de leidraad wat kwaliteit betreft. De entiteiten kunnen deze handreiking gebruiken als ze verder willen werken rond kwaliteitsbeleid.

Met de introductie van het **kwaliteitsmodel Investors in People (IiP)** wordt het belang van de medewerker onderstreept binnen de Vlaamse overheid. De sterkte van IiP is de vertaalslag tussen de resultaten die de organisatie moet behalen en de individuele doelen, ambities en waarden van de medewerker.

Het AgO is proeftuin voor het behalen van het IiP-label. Het IiP-label is een certificaat dat wordt uitgereikt aan organisaties die voldoende investeren in eigen medewerkers met als resultaat een meer effectieve bedrijfsvoering.

Verschillende initiatieven werden ondernomen om Investors in People bekend te maken binnen de Vlaamse overheid. Op het Netwerk Kwaliteit Vlaamse overheid werd de IiP-standaard toegelicht via praktijkgetuigenissen over de toepassing van IiP in de publieke en private bedrijfsvoering.

In het najaar is een 3-daagse opleiding voor interne begeleiders van het kwaliteitsmodel Investors in People (IiP) georganiseerd. Deze opleiding richt zich tot kwaliteitsverantwoordelijken en P&O-verantwoordelijken binnen de Vlaamse overheid, met het oog op het verwerven van kennis over het kwaliteitsmodel. Na deze opleiding zijn de deelnemers in staat de eigen organisatie te begeleiden. Ook het Congres 'Investeren in mensen' dat gericht was tot Vlaamse overheidsmanagers en hun ondersteuners had plaats in het najaar van 2008.

Ook klachten hebben een belangrijke signaalfunctie om aan structurele kwaliteits-verbeteringen te werken. Het is dan ook belangrijk dat de Vlaamse overheid investeert in de **ondersteuning van de klachtenbehandelaars** op het terrein.

In het voorjaar van 2008 werd een eerste sessie georganiseerd van een netwerk voor klachtenmanagers en klachtencoördinatoren binnen de Vlaamse overheid. Het netwerk biedt de ruimte om ervaringen uit te wisselen. Aansluitend bij de dagelijkse praktijk en de behoeften van de klachtenmanagers ondersteunt het netwerk ook bij de verdere competentieontwikkeling van de klachtenmanagers. Een goed uitgewerkt klachtenmanagement maakt integraal deel uit van het kwaliteitsbeleid van een organisatie. In 2008 werden twee sessies van het netwerk georganiseerd voor deze specifieke doelgroep.

In 2009 wordt dit initiatief tot kennis- en ervaringsdeling rond klachtenmanagement verdergezet (onder andere rond de mogelijkheden van IT-ondersteuning, mobilisatie van het management m.b.t. klachtenmanagement). Samenspraak met de nieuwe ombudsman is daarbij zeker aangewezen. Er wordt vanuit de behoefteninventarisatie onderzocht of de klachtenmanagers behoefte hebben aan een specifieke training.

3.3.2 Klemtonen voor 2009

In 2009 wil **het netwerk kwaliteit** op de ingeslagen weg verder werken en daarbij een netwerk zijn met de blik naar buiten, met de focus op de externe klant. Een thema dat daarbij kennismaking en verdere uitdieping behoeft, is **klantenbehoeftenonderzoek** (dus ex ante, naast de ex post klantentevredenheid). Verder zijn er nog tal van manieren om interactie met de burger, onderneming, lokaal bestuur, etc. te organiseren waar tot nu toe nog weinig ‘best practices’ rond zijn gedeeld en die via het netwerk kwaliteit aan bod kunnen komen.

In 2009 zal er opnieuw een **nationale kwaliteitsconferentie** worden georganiseerd waar Vlaanderen met innovatieve klantgerichtheid het verschil zal trachten te maken.

Op vlak van **organisatiebeheersing** ligt in 2009 hoofdzakelijk de nadruk op de uitvoering van de actieplannen. Concreet vragen vele entiteiten naar ondersteuning inzake risicomanagement. Daarnaast blijft ook procesmanagement van belang: documenteren van processen, efficiënter en effectiever maken van processen en instrumenten uitbouwen zodat de organisatie dit zelf blijvend kan bewaken.

Mensgericht ondernemen is een voorwaarde om resultaten te kunnen realiseren. **Investors in People** stimuleert mensgericht ondernemen: de werknemer staat centraal. Het kwaliteitsmodel IiP is één van de instrumenten binnen het breder, geïntegreerde kader van kwaliteitszorg.

Een IiP-leernetwerk wordt opgericht binnen de Vlaamse overheid met het oog op kennisdeling en het uitwisselen van ervaringen het verband tussen de resultaten die een organisatie moet behalen en de individuele doelen, ambities en waarden van de medewerker.

Er worden ook contacten gelegd met het International Quality Center (IQC) in Groot-Brittannië om geïnteresseerde Vlaamse overheidsmedewerkers de kans te bieden om enerzijds een opleiding te volgen tot gecertificeerde IiP-adviseur en anderzijds tot gecertificeerd IiP-assessor. Zij worden ingezet voor de begeleiding van entiteiten die het IiP-label nastreven en het uitvoeren van het IiP-assessment.

Voor de kwaliteitsverantwoordelijken en P&O-verantwoordelijken die meer kennis willen verwerven over het IiP-model en de toepassing daarvan wordt opnieuw een opleiding tot interne IiP-begeleider aangeboden.

3.4 *DOCUMENT- EN ARCHIEFBEHEER*

3.4.1 Terugblik op 2008

Een kwaliteitsvol **document- en archiefbeheer** vormt een belangrijke bouwsteen voor een gestroomlijnde, vlot werkende organisatie. Het draagt bij tot een grotere efficiëntie en een betere dienstverlening.

De informatie die geproduceerd wordt door een organisatie tijdens de uitoefening van haar taken moet op een gestructureerde manier bewaard en toegankelijk gemaakt worden om uitwisseling ervan, zowel intern binnen de organisatie als ten aanzien van de informatiezoekende burger, te faciliteren. Gedurende de periode dat zij bewaard moet worden om wettelijke redenen of om de administratieve werking te ondersteunen, moet zij niet alleen toegankelijk, maar ook raadpleegbaar en begrijpelijk zijn.

Het archief vormt het geheugen van een organisatie. Indien het slecht beheerd wordt, bedreigt dat de werking door inefficiëntie, stijgende kosten en hogere risico's. Desondanks werd archivering lang stiefmoederlijk behandeld.

Om het tij te keren keurde de Vlaamse Regering in 2007 een stappenplan goed. Het stappenplan bevat concrete acties die voor de bestaande problematiek een oplossing moeten bieden, rekening houdend met de behoeften binnen de Vlaamse overheid.

De uitvoer van voornoemd stappenplan werd gestart in 2007 en loopt verder in 2008.

3.4.1.1 Coördinerende archiefdienst

Een eerste belangrijke stap was de oprichting van een **coördinerende Archiefdienst voor de Vlaamse overheid**. Deze dienst heeft de opdracht om de entiteiten van de Vlaamse overheid te ondersteunen bij de optimalisatie van hun documentbeheer en archiefwerking.

Ze doet dit via het uitwerken van algemene richtlijnen en een consistente overkoepelende methodologie voor het beheer van zowel het papieren als het digitale archief. Door middel van vorming moet de archiefdienst de plaatselijke archief-verantwoordelijken per entiteit sensibiliseren voor het document- en archiefbeheer, alsook door te wijzen op de voordelen van een degelijke informatiedeling en -ontsluiting en op de wettelijke verplichtingen.

De coördinerende Archiefdienst fungeert als centraal aanspreekpunt voor de Vlaamse overheid. Ze moet de aanwezige kennis en ervaring binnen de overheid centraliseren en toegankelijk maken voor alle geïnteresseerden.

Kennisdeling gebeurt daarbij onder andere via de nieuw opgerichte ‘Community of Practice’ m.b.t. documentbeheer en archivering binnen de Vlaamse overheid. Het succes van het initiatief wordt bewezen door het hoge ledenaantal (> 200 leden). Via een nieuwsbrief, een uitgebreide website en halfjaarlijkse thematische bijeenkomsten worden de leden interactief op de hoogte gehouden van de nieuwste ontwikkelingen.

Naast een adviserende en ondersteunende rol als kenniscentrum moet de archiefdienst ook een schakel vormen tussen de Vlaamse overheid en het vakgebied.

3.4.1.2 Netwerking

De realisatie van een **kennisnetwerk** dat vertakt is binnen elk beleidsdomein van de Vlaamse overheid en van het nodige draagvlak binnen de organisatie, moet de Vlaamse overheid in staat stellen om de uitdagingen, die het hedendaagse archiefbeheer stelt, aan te gaan.

De aansturing van dit netwerk gebeurt door de Coördinerende Archiefdienst, die de expertise bijeenbrengt, oplossingen formuleert voor problemen en de beheerders van de 13 beleidsdomeinen rechtstreeks ondersteunt. Enkele beleidsdomeinen hebben in 2008 al een voltijds documentbeheerder / archivaris aangesteld, bij andere is de werving in voorbereiding.

Deze beheerders moeten een helicoptervisie op het archiefbeheer binnen hun beleidsdomein bewaren en op hun beurt de entiteitsverantwoordelijken de nodige begeleiding en ondersteuning bieden bij de invoering van de overkoepelende methodologie binnen hun entiteit, rekening houdend met de specificiteit van de werking.

3.4.1.3 Decreet betreffende bestuurlijk-administratieve archiefwerking

De federale Archiefwet is meer dan een halve eeuw oud en ontoereikend voor een sterk veranderd overheidslandschap dat haar documenten en informatie op een efficiënte wijze wil blijven beheren.

Ter voorbereiding van een **decreet** dat de verantwoordelijkheid voor en het beheer van het archief van de Vlaamse publiekrechtelijke instellingen moet regelen is een reguleringssimpactanalyse opgemaakt. Deze brengt de mogelijke regelgevingsopties voor een archiefdecreet in kaart, samen met hun kosten en effecten.

3.4.1.4 Rondzendbrief Archiefbeheer

In maart 2008 werd een **nieuwe rondzendbrief over het beheer van archieven** bij de Vlaamse overheid uitgestuurd. De rondzendbrief vervangt de dienstorder d.d. 1997 van het College van Secretarissen-Generaal en is bedoeld als opfrissing van de bestaande methodologie. Ze heeft dus in eerste instantie een sensibiliserende functie.

Nieuwe elementen (zoals o.a. concrete richtlijnen voor digitale archivering en het gebruik van het depot voor semistatisch archief in Vilvoorde) zullen worden opgenomen in een volgende rondzendbrief.

3.4.1.5 Samenwerkingsovereenkomst met het Algemeen Rijksarchief

Een bilateraal onderhandeld voorstel tot een officiële **samenwerkingsovereenkomst** tussen de Vlaamse overheid en het **Algemeen Rijksarchief** ligt klaar. Het is de bedoeling om, in afwachting van een Vlaams decreet betreffende bestuurlijk-administratieve archiefwerking, de bestaande regelgeving over de samenwerking met het Algemeen Rijksarchief te bundelen in één overzicht, gevalideerd door beide partijen.

3.4.2 Klemtone voor 2009

Er wordt ook in 2009 gepland om verder te werken aan een kwaliteitsvol document- en archiefbeheer. Daartoe zal worden nagegaan hoe de nodige middelen kunnen worden voorzien om dit te financieren.

3.4.2.1 Depot voor de opslag van fysiek semistatisch archief

In antwoord op een nijpende nood aan een kwaliteitsvolle en aangepaste opslag van het fysieke semistatische archief van de diensten van de Vlaamse overheid besliste de Vlaamse Regering tot de inrichting van een nieuw **depot** voor de opslag en (interne) consultatie van **semistatisch archief**. De keuze kwam daarbij te vallen op een bestaand gebouw dat is gelegen in de Levisstraat te Vilvoorde.

Begin 2009 wordt de gefaseerde inrichting van dit complex gestart. Tegen de zomer moeten de eerste verhuisacties kunnen plaatsvinden. Deze zullen worden gecoördineerd door de archiefdienst, die ook het beheer van het depot zal op zich nemen.

3.4.2.2 Vlaams Archiefhuis

Het Team Vlaams Bouwmeester kreeg van de Vlaamse Regering de opdracht om, in samenwerking met de Coördinerende Archiefdienst, een studie uit te voeren ter voorbereiding van de oprichting van een '**Vlaams Archiefhuis**' voor de permanente bewaring en publieksgerichte ontsluiting van het statische archief van Vlaamse overheidsinstellingen.

In een eerste fase (afgerond in 2008) werden nationale en internationale voorbeelden van toonaangevende archivalische architectuur (zowel renovatie, nieuwbouw als een combinatie van beide) in kaart gebracht. Dit ging gepaard met een literatuurstudie over de specifieke vereisten waarmee bij het optrekken of inrichten van een archiefgebouw voor permanente opslag en publiekswerking rekening moet worden gehouden.

In een tweede fase (start begin 2009) zal, op basis van voornoemde studie en de visie en behoeften van de Vlaamse regering, een concreet voorstel worden uitgewerkt voor de inplanting en uitbouw van een Vlaams Archiefhuis. Dit voorstel zal worden voorgelegd aan de nieuwe regering.

3.4.2.3 Digitale informatiehuishouding

Lange termijn toegankelijkheid van overheidsinformatie waarborgen

In toenemende mate wordt de informatiehuishouding van de overheid gedigitaliseerd. Net zoals papieren informatie moet ook digitale informatie op een goede manier beheerd worden, ter ondersteuning van haar bedrijfsvoering. Een degelijk beheer zal de overheid ook toelaten om te (blijven) voldoen aan de wettelijke vereisten en aan haar verantwoordingsplicht naar de burger toe.

Om de toegankelijkheid en raadpleegbaarheid van overheidsinformatie te **waarborgen** zolang zij bewaard moet blijven, ontwikkelde de coördinerende Archiefdienst in 2008 adviezen over de lange termijn bewaring van digitale kantoordocumenten, databanken, e-mail en beeldbestanden. In 2009 worden bijkomende adviezen ontwikkeld voor andere soorten overheidsinformatie (zoals websites of audiovisueel materiaal). Gelijktijdig zal worden gewerkt aan de praktische implementatie van de in voornoemde adviezen ontwikkelde methodologie.

Ontwikkeling van een instrument voor het geautomatiseerd opvolgen en beheren van de archiefwerking bij de Vlaamse overheid

De coördinerende Archiefdienst werkt aan de ontwikkeling van een ‘**archiefbeheerstool**’. Enerzijds als onderdeel van het beleidsinformatiesysteem over de werking van de Vlaamse overheid, en anderzijds als praktisch werkinstrument voor zowel de archiefdienst als voor het netwerk van lokale archiefverantwoordelijken.

De archiefbeheerstool zal een belangrijke ondersteuning bieden bij het verspreiden van een uniforme methodologie en meer algemeen de kennisdeling tussen de entiteiten bevorderen. Maar in de eerste plaats moet de tool een meer dynamische en professionele archiefwerking faciliteren.

De archiefbeheerstool zal gefaseerd en modulair worden opgebouwd, waarbij naast modules voor het intellectuele archiefbeheer een heel belangrijke module zal worden gecreëerd ter ondersteuning van de fysieke archiefwerking. Onder meer in functie van een optimaal en efficiënt beheer van het depot voor semistatisch archief in Vilvoorde wordt deze tool een onmisbaar gegeven.

3.4.2.4 Digitale handtekening

Een belangrijke factor in de digitalisering van informatiestromen en de uitbouw van e-government is de digitale handtekening. In 2008 werden geschikte kandidaat projecten gezocht voor de opstart van een piloot om de digitale handtekening te implementeren. In 2009 zal dit traject verder bewandeld worden, om tot een technische oplossing te komen die breed toepasbaar is binnen de Vlaamse overheid en die tegemoet komt aan de wettelijke vereisten van authenticiteit en duurzame bewaring.

3.4.2.5 Digitaal depot

Ter ondersteuning van de invoering van haar adviezen voor digitale archivering wil de coördinerende Archiefdienst voorzien in een centrale dienstverlening onder de vorm van een ‘digitaal depot’ of een centrale omgeving voor de opslag, bewaring en ontsluiting van het digitale semistatische archief van de diensten van de Vlaamse overheid. Dit depot moet de digitale informatie toegankelijk houden door te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen in de informatietechnologie.

Een digitaal depot mag niet enkel gezien worden als een technische infrastructuur waarbinnen digitale archiefobjecten worden beheerd, maar maakt deel uit van een geïntegreerd digitaal archiveringssysteem en krijgt mee vorm door de visie op langetermijnarchivering en de kwaliteitsvereisten, normen en procedures die hiervoor worden gehanteerd. Om het te realiseren zijn investeringen in IT en consultancy nodig.

4 INTEGRITEIT: ALFA EN OMEGA VAN HET BESTUUR

4.1 TERUGBLIK OP 2008

Begin 2008 werd het **meetinstrument** integriteit toegepast bij een twintigtal entiteiten van de Vlaamse overheid. In het voorjaar lichtten de externe onderzoekers de resultaten aan de verschillende deelnemende entiteiten toe, via een opleidingssessie van één dag met de focus op de resultaten en de aanpak van integriteit op basis van de bevindingen. Entiteiten die dit wensten, kregen verdere begeleiding en ondersteuning op maat. Het meetinstrument integriteit (de vragenlijst en een handleiding) is vanaf het voorjaar 2008 beschikbaar voor de ganse Vlaamse overheid.

In 2008 werd een ‘**menukaart integriteit**’ ontwikkeld. Deze toolbox voorziet toelichting bij acties en instrumenten die de entiteiten in staat stellen om op maat rond integriteit te werken. Elke entiteit kan van de menukaart deze instrumenten kiezen die bij haar eigen situatie en eigen prioriteiten aansluit. Entiteiten die zelf initiatieven genomen hebben, worden vermeld als contactpunt om kennisdeling te bevorderen. Tegen eind 2008 zullen de documenten beschikbaar zijn op de website integriteit.

In 2008 werd ook via input vanuit focusgroepen met mensen uit de ganse Vlaamse overheid een evaluatie gemaakt van de bestaande **deontologische code**. Rekening houdend met opmerkingen van leidinggevendenden werd een ontwerptekst opgemaakt die in het najaar voor beslissing zal worden voorgelegd aan de Vlaamse Regering. Samen met de verspreiding van de nieuwe code zal bijkomende ondersteuning geboden worden bij de opmaak van entiteitspecifieke of materiespecifieke codes. Er is een handleiding ter beschikking die een toelichting geeft over de aanpak van dergelijke projecten. Zowel de coördinator als materiespecialisten bij AgO bieden ondersteuning bij de opmaak van deze codes.

In de zomer van 2008 werd een ontwerptekst opgemaakt voor de bijsturing van de code rond ICT. Deze tekst wordt eind 2008 verspreid.

Via ‘train-the-trainer’ opleidingen werden al een 30-tal **interne trainers opgeleid**. Bovendien werd er bij alle trajecten extra aandacht besteed aan kennisoverdracht naar de integriteitsverantwoordelijke of P&O medewerker van de entiteit. Op deze manier wordt het effect van de trainingen verhoogd en het draagvlak vergroot.

Bij het uittekenen van opleidingstrajecten voor **dilemmatrainingen** wordt in toenemende mate belang gehecht aan het betrekken van de leidinggevendenden. Bij alle nog lopende of geplande trajecten wordt gezorgd voor een inbedding, liefst door het traject te laten starten bij het management, en

indien dit praktisch niet mogelijk is, door zeker de resultaten van de training terug te koppelen naar het management. Op deze manier wordt het leereffect vergroot en verdere stappen gezet naar een effectief integriteitsbeleid binnen de entiteit.

Om de leidinggevenden in staat te stellen acties op te zetten rond integriteit, ontvangen de contactpunten binnen de entiteiten vijf keer per jaar een **elektronische nieuwsbrief**. Hierin worden instrumenten en acties aangekondigd. Op de **website** integriteit zijn tegen eind 2008 instrumenten geplaatst die bijkomend de interne communicatie rond integriteit ondersteunen. Er zal onder andere een **handleiding** beschikbaar zijn om integriteit te koppelen aan de indiensttreding van nieuwe personeelsleden of aan de eedaflegging van statutaire personeelsleden.

In 2007 werden entiteiten aangespoord om **vertrouwenspersonen** in het kader van integriteit aan te stellen. Deze rol valt idealiter samen met de rol van vertrouwenspersoon in het kader van de welzijnswet. Deze vertrouwenspersonen kregen een basisopleiding rond de welzijnswet (indien zij onder de bevoegdheid van de Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming vallen). In 2008 werd ook vier keer een module van één dag specifiek rond integriteit aangeboden.

Om ervoor te zorgen dat risicomanagement rond integriteit maximaal afgestemd is met het risicomanagement en de aanpak rond interne controle binnen de Vlaamse overheid, wordt regelmatig overleg gepleegd met de verantwoordelijken van deze materies. De coördinator integriteitszorg bood ondersteuning bij de aanpassing van de handreiking Integriteit die opgemaakt werd door Interne Audit van de Vlaamse administratie (IAVA) om zo tot integratie te komen van de verschillende methodieken en technieken.

4.2 KLEMTONEN VOOR 2009

In 2009 moeten we werk maken van de verdere verankering en integratie van de beschikbare instrumenten. De implementatie van de **nieuwe deontologische code** is een ideaal aanknopingspunt om integriteit verder bespreekbaar te maken in de ganse organisatie.

De nieuwe deontologische code biedt een model aan dat de entiteiten aanspoort om zelf rond integriteit te werken. Entiteiten kunnen op zoek gaan naar wat de waarden van de organisatie betekenen in de eigen werkcontext. De code plaatst integriteit in een positief daglicht. Integriteit is in eerste instantie werken op een manier die overeenstemt met de waarden die we willen uitstralen. De code stimuleert daartoe dialoog en geeft toelichting rond integriteitsrisico's.

Via de nieuwe code willen we entiteiten in staat stellen om integriteit te integreren in de dagelijkse werking en in het HR-beleid dat zij voeren. Integriteit kan daarbij bijvoorbeeld ter sprake komen bij het uittekenen van processen en procedures, bij de opmaak van een personeelsplan, bij de uitvoering van een risicoanalyse, enz. Via een toegenomen focus op de waardengebonden competenties (klantgerichtheid, betrouwbaarheid, samenwerken en voortdurend verbeteren) wordt het integriteitsthema sterker ingebouwd in de HR-processen zoals bij vacatures, selecties, planningen, evaluaties, enz.

Tot slot wordt in 2009 sterk gewerkt rond **interne communicatie**. De instrumenten rond communicatie die eind 2008 beschikbaar zijn, worden verder uitgebreid en meer gedetailleerd uitgewerkt.

Op het vlak van **dilemmatrainingen** worden de inspanningen van 2008 verder gezet en uitgediept. Er wordt een netwerk van interne trainers opgestart, waarin ervaring en kennis uitgewisseld wordt, nieuwe werkvormen ontwikkeld en uitgetest worden.

De betrokkenheid van het management bij het opstarten van nieuwe trajecten, zal verder beklemtoond worden, evenals het belang van een interne verantwoordelijke voor de verdere opvolging van het traject. Het Agentschap voor Overheidspersoneel zal extra inspanningen leveren om aan te tonen hoe de bestaande instrumenten binnen de organisatie kunnen gebruikt worden om te werken aan integriteit. Verder zullen werkvormen uitgewerkt worden om integriteit – na de dilemmatrainingen – levend te houden binnen de entiteit.

5 DE OVERHEID ALS MODERNE WERKGEVER - HRM

5.1 *BELANGRIJKE STATUTAIRE WIJZIGINGEN EN HET SECTORAAL AKKOORD 2005-2007*

5.1.1 Terugblik op 2008

5.1.1.1 Belangrijke wijzigingen in het Vlaams personeelsstatuut

Op 23 mei 2008 hechtte de Vlaamse Regering haar goedkeuring aan een belangrijke wijziging van het Vlaams personeelsstatuut die ertoe strekte het **sectoraal akkoord van 2005-2007 uit te voeren** en een aantal andere **maatregelen** te realiseren.

Blikvanger in deze wijziging is ongetwijfeld het uitbouwen van de **inhoudelijke loopbanen** in alle niveaus, en de invoering van een lagere leidinggevende rang in niveau A (“N-2” - directeur).

Andere belangrijke maatregelen zijn:

- het invoeren van voorbehouden betrekkingen voor bepaalde personen met een handicap die vrijgesteld worden van de vergelijkende selectie bij aanwerving;
- het opheffen van de gelijkwaardigheid tussen de niveaus B en C;
- het invoeren van de mogelijkheid tot mobiliteit naar een graad van een lagere rang;
- de uitbreiding van het recht op verlof voor deeltijdse prestaties tot ambtenaren die een kind ten laste hebben dat recht geeft op bijkomende kinderbijslag wegens een aandoening of handicap;
- toekenning van maaltijdcheques;
- bijkomend verlof vanaf de leeftijd van 55 jaar;
- mogelijkheid tot tijdelijke “uitlening” van een ambtenaar aan een andere werkgever (zowel binnen als buiten de diensten van de Vlaamse overheid).

In overleg met de minister bevoegd voor Binnenlands Bestuur werden de beleidsmatig en statutair te beslissen punten in kaart gebracht om een grotere **personeelsmobiliteit** tussen de Vlaamse overheid en de lokale besturen te realiseren.

Het ontwerpdecreet waarbij de Vlaamse Regering de machtiging krijgt om de overdracht van personeelsleden binnen diensten van de Vlaamse overheid te regelen, in geval van verschuiving van taken of bevoegdheden, werd ingediend bij het Vlaams Parlement.

Voor de stand van zaken van de overige decreetgeving wordt verwezen naar de regelgevingsagenda als bijlage.

5.1.1.2 Uitvoering sectoraal akkoord 2005-2007 - sectoraal akkoord 2008-2009

Op 3 juli 2008 werd het sectoraal akkoord 2008-2009 officieel ondertekend door vertegenwoordigers van regering en vakbonden. Het unanieme akkoord kwam er na een periode van moeizame onderhandelingen, waarbij de vakorganisaties ook een aantal stakingacties hebben gevoerd, inzonderheid m.b.t. hun verzuchtingen op het gebied van koopkrachtverhoging. Een vertegenwoordiging van het College van Ambtenaren-Generaal (CAG) nam binnen de overheidsdelegatie deel aan de onderhandelingen.

Zoals de vorige sectorale akkoorden, speelt ook dit akkoord in op zowel de eisenbundels van de verschillende vakbonden als op de bekommernissen van de overheid (het Vlaams regeerakkoord, de beleidsnota 2004-2009 en voor de eerste maal ook op de expliciet door het College van Ambtenaren-Generaal geformuleerde bekommernissen).

Op 22 maart 2008 werd al een voorakkoord bereikt over de maatregelen betreffende koopkrachtverhoging.

Binnen het sectoraal akkoord 2008-2009 nemen de maatregelen op het gebied van koopkrachtverhoging een belangrijke plaats in. De kwalitatieve maatregelen vervat in dit akkoord spelen in op

- de veranderde arbeidsmarktsituatie, waarbij het kunnen aantrekken én behouden van personeelsleden met de juiste competenties cruciaal is;
- de arbeidsprestaties en het welzijn van het personeel;
- het verder werken aan het partnerschap tussen de politieke en administratieve overheid en de representatieve vakbonden.

Uiteindelijk werd een inhoudelijk belangrijk en toekomstgericht akkoord bereikt, waarvan concreet de volgende belangrijkste afspraken in het oog springen:

- Bij nieuwe aanwervingen kan sinds 1 juli 2008 de relevante beroepservaring in de privé-sector meegeteld worden als geldelijke anciënniteit tot maximaal 9 jaar en voor knelpuntfuncties tot maximaal 15 jaar.
- Om de koopkracht te verhogen komt er een lineaire baremieke verhoging van 2% op 1 januari 2009, met een maximum van 50 euro bruto per maand.
- De werkgeversbijdrage voor de maaltijdcheques stijgt op 1 september 2008 met 1 euro tot 3,5 euro en m.i.v. 1 mei 2009 tot 3,91 euro. De werknemersbijdrage wordt overeenkomstig verminderd tot resp. 1,5 euro en 1,09 euro.
- Het recht op deeltijdse prestaties wordt uitgebreid tot alleenstaande ouders met één kind jonger dan 15 jaar ten laste en tot wie mantelzorg verleent aan een inwonend gezins- of familielid van de 1e of 2e graad.
- Ambtenaren die intern van job willen veranderen kunnen dit elektronisch doorgeven en krijgen gedurende één jaar vacatures per e-mail doorgestuurd. Het systeem start uiterlijk op 1 januari 2009.
- Er komt een lijst van knelpuntfuncties waarvoor een diploma geen absolute toelatingsvoorwaarde is. Sollicitanten kunnen de vereiste competenties ook op een andere manier bewijzen, bv. met een erkend ervaringsbewijs of een gevolgde beroepsopleiding bij VDAB.
- Een herplaatsing om medische redenen gaat soms niet door omdat er problemen zijn met het budget. Een nieuwe regeling moet dit vermijden. Zo krijgt de ontvangende lijnmanager extra middelen om de anciënniteit van de nieuwe medewerker te betalen.
- Om sociale conflicten en stakingen te voorkomen, gaan vakbonden en werkgevers een Barometer Sociale Verhoudingen uitwerken en een onderzoek verrichten naar de mogelijkheid om een aantal sociale bemiddelaars aan te stellen.

- Tot slot maakten vakbonden en werkgevers afspraken over diverse lopende en nieuwe projecten, zoals:
 - o een onderzoek naar een specifieke loopbaanmaatregel voor de syndicale afgevaardigden.
 - o een minimaal gelijkwaardig aanbod in alle entiteiten voor de medische check-up van personeelsleden vanaf 50 jaar;
 - o een onderzoek naar het kosten-baten verantwoord invoeren van uitzendarbeid in de Vlaamse overheid van zodra de federale overheid de nodige KB's treft om uitzendarbeid in de overheidssector mogelijk te maken;
 - o bijsturen van de personeelsplannen, zodat er overal functies voor lagere leidinggevenden van niveau A en niet-leidinggevende experts komen en interne bevorderingsprocedures worden opgestart om die functies in te vullen;
 - o de zoektocht naar maatregelen die de Vlaamse overheid efficiënter en effectiever kunnen laten werken.

Op het Sectorcomité XVIII van 22 juli 2008 werd alvast een akkoord bereikt m.b.t. de rondzendbrief die de uitvoering mogelijk maakt van de maatregelen op het gebied van de valorisering van de functierelevante beroepservaring uit de privé-sector.

Het ontwerpbesluit van de Vlaamse Regering m.b.t. de wijziging van het raamstatuut ingevolge het sectoraal akkoord 2008-2009 (inzonderheid de verhoging van de salarisschalen en de upgradering van de maaltijdchequeregeling) wordt in het najaar 2008 afgewerkt.

Globaal genomen kan gesteld worden dat het sectoraal akkoord 2005-2007 uitgevoerd of dat de uitvoering bezig is in het kader van een meerjarenperspectief. Er blijft nog één knelpunt ten gronde, met name de bijsturing PLOEG.

Met betrekking tot de bijsturing van PLOEG werd in het tweede semester 2007 intensief overleg gepleegd enerzijds met de vakbonden en anderzijds met het lijnmanagement en naderhand in gemeenschappelijke vergaderingen.

De basisprincipes van het PLOEG – concept (PLOEG is een acroniem dat staat voor Plannen – Leiding geven / vragen – Opvolging en ondersteuning geven / vragen – Evalueren en Gewaardeerd worden (positief of negatief)) werden door alle actoren onderschreven.

Uit de besprekingen bleek echter dat op een aantal punten van bijsturing de meningen zeer ver uit elkaar liggen, in het bijzonder m.b.t. het jaarlijkse of meerjaarlijkse karakter van de PLOEG-cyclus, het al dan niet werken met formele eindbeoordelingen of het behoud van een beschrijvende evaluatie met enkel de eindbeoordelingen “onvoldoende” of “niet-onvoldoende” en de problematiek van de functioneringstoelagen (behoud of niet, al dan niet automatische koppeling tussen de evaluatie en het toekennen van de een functioneringstoelage).

Het belang van een goede kwaliteit van leidinggeven en van PLOEG als managementinstrument in dat kader kan niet genoeg beklemtoond worden. In die context wordt er ook over de bijsturing een akkoord bereikt met de verschillende actoren (Vlaamse Regering, representatieve vakbonden en het lijnmanagement vertegenwoordigd door het College van Ambtenaren-Generaal).

De bedoeling is om in het najaar 2008 op basis van nieuwe voorstellen de besprekingen binnen de werkgroep van het Sectorcomité XVIII te hervatten.

Ondertussen wordt op ambtelijk vlak in overleg met de verschillende entiteiten en beleidsdomeinen verder gewerkt aan de kwaliteitsbewaking en het delen van (goede) praktijken. AgO is daartoe gestart (voorjaar 2008) met het ter beschikking stellen van een hernieuwde website en van instrumenten waarmee de lijnmanagers en de P&O verantwoordelijken de kwaliteit van het “PLOEG” gebeuren binnen hun entiteit kunnen bewaken en in kaart brengen (de zgn. “PLOEG Atelier”). De komende maanden wordt dit nog verder uitgebouwd.

5.1.1.3 Andere uitdagingen

In 2008 zijn de eerste concrete stappen gezet voor het ontwikkelen van een personeelsbeleid dat rekening houdt met leeftijdsdiversiteit (**leeftijdsbewust personeelsbeleid**).

Er werden infosessies gehouden voor P&O-verantwoordelijken, militanten van vakorganisaties en leidinggevendenden, waarin leeftijdsbewust personeelsbeleid werd gekaderd binnen een geïntegreerd, duurzaam personeelsbeleid, en de communicatie-campagne werd gelanceerd onder het motto en het logo “ZIN”.

Er werd een **dag van de managementassistenten** gelanceerd onder het thema “ZIN om samen te werken?” met een link naar de waardegebonden competentie samenwerken, en diversiteit in het algemeen. Naar aanleiding van deze dag werd ook een folder “ZIN om samen te werken” opgemaakt, met een overzicht van alle actoren in de Vlaamse overheid die actief zijn op het vlak van individueel welzijn.

De campagne vanuit de Dienst Emancipatiezaken legt de link naar Duurzaam personeelsbeleid en de ZINcampagne. Ook de website werd verder uitgebouwd en ingevuld. Deze communicatieacties werden geëvalueerd in de projectgroep Duurzaam Personeelsbeleid en de werking wordt bijgestuurd voor tweede helft 2008.

Er werd ook ondersteuning geboden bij concrete projecten binnen de Vlaamse overheid, zoals de opmaak van een brochure rond het thema **ziekteverzuim** binnen het beleidsdomein Landbouw & Visserij.

Ook de maatregelen in het kader van het sectoraal akkoord (houden van perspectiefgesprekken en stimuleren van ontwikkeling) zijn verder uitgewerkt.

Daarnaast is een project opgestart met de Universiteit Hasselt i.v.m. de problematiek ‘eindeloopbaan’. Studenten doen onderzoek in verschillende entiteiten, capteren goede praktijken en formuleren aanbevelingen voor de verdere aanpak hiervan binnen de Vlaamse overheid.

In 2009 wordt hiertoe op vraag van de entiteiten verdere gerichte communicatie voorzien en blijft er ondersteuning op maat van de entiteiten. Verder wil men vanuit Bestuurszaken de goede voorbeelden capteren in het kader van duurzaam personeelsbeleid.

5.1.1.4 Sociale bemiddeling binnen de Vlaamse overheid

Op 3 juli 2008 werd binnen het Sectorcomité XVIII het sectoraal akkoord 2008-2009 afgesloten. Onder punt 7.1. “**voorkomen en/of oplossen van sociale conflicten**” werd het volgende overeengekomen:

“Vanuit de bekommernis voor een positief arbeidsklimaat én de continuïteit van de openbare dienstverlening vinden overheid en vakbonden het belangrijk om sociale conflicten zo veel mogelijk te voorkomen en, indien dit niet mogelijk blijkt, zo snel mogelijk op te lossen. Binnen dat kader wordt overeengekomen dat:

- De overheid in overleg met de vakbonden en de leidinggevende ambtenaren **een Barometer Sociale Verhoudingen** (BSV) zal uitwerken. Bedoeling is om zowel goede praktijken in kaart te brengen (en daarbij na te gaan welke punten overdraagbaar zijn naar andere

entiteiten) als om dreigende sociale conflicten tijdig te kunnen detecteren en zo te voorkomen.

- De overheid in overleg met de vakbonden en de leidinggevende ambtenaren zal onderzoeken of en zo ja op welke wijze het mogelijk is een **groep van sociaal bemiddelaars** (GSB) tot stand te brengen. Hun taak zal erin bestaan om bij dreigende sociale conflicten te trachten in der minne oplossingen uit te werken.
- Bij dreigende sociale conflicten de meest gerede partij een **bemiddelingsprocedure** zal vragen om op die manier een oplossing te zoeken die een effectieve stakingsactie kan voorkomen.”

Door het afsluiten van dit akkoord, waarbij het College van Ambtenaren-Generaal ook aan de onderhandelingstafel vertegenwoordigd was, engageerden zowel de politieke overheid als de vakbonden en het lijnmanagement de zorg om de sociale bemiddeling binnen de Vlaamse overheid verder uit te bouwen. Preventieve actie staat daarbij voorop.

Met het oog op de uitvoering van deze maatregelen werd op basis van literatuurstudie en verkennende gesprekken een ontwerp van conceptnota opgemaakt voor het directiecomité van AgO. Daarin wordt o.a. voorgesteld om dit project te integreren met het (deel) project rond het tot stand brengen van een groep Sociale bemiddelaars, onder de noemer: “**Sociale Bemiddeling binnen de Vlaamse overheid**”. Voorts wordt er gepleit om “Sociale Bemiddeling” in te bedden in een bredere context van ‘kwaliteit van arbeid’, ‘welzijn op het werk’ en het ‘werken aan een positief arbeidsklimaat’. Vier elementen zijn richtinggevend om de kwaliteit van arbeid te bepalen: arbeidsrelaties, -inhoud, -voorwaarden en -omstandigheden. De conceptnota werd in grote lijnen goedgekeurd op 14 juli 2008.

Op basis van de feedback geformuleerd door het Directiecomité van AgO, wordt een **basisnota “Sociale bemiddeling bij de Vlaamse overheid”** uitgewerkt, die verder (1) informeel wordt afgetoetst bij een aantal entiteiten met verhoogd risico op sociale conflicten, de voorzitter van het CAG, de drie representatieve vakorganisatie en de Vlaamse Regering en (2) na aanpassing wordt voorgelegd aan de formele adviesorganen (SOPO, CAG, ...) en via het kabinet Bestuurszaken gefinaliseerd op het Sectorcomité XVIII.

Bij de verdere uitwerking zal rekening gehouden worden met de resultaten van de besprekingen binnen het Comité A met het oog op het afsluiten van een intersectoraal akkoord 2007-2008, waarbij de problematiek van de sociale bemiddeling één van de gespreksonderwerpen is.

5.1.2 Klemtonen voor 2009

5.1.2.1. Toekomstige wijzigingen van de regelgeving

Nog dit jaar zullen de maatregelen ter uitvoering van het sectoraal akkoord 2008-2009 statutair verankerd worden waar nodig (bv. verhoging salarisschalen, gewijzigde maaltijdchequeregeling, uitbreiding recht op deeltijds werken, ...). Voor de andere niet-statutaire maatregelen werd een tijdspad afgesproken.

Tenslotte wordt in het najaar 2008 een laatste besluit tot wijziging van de arbeidsvoorwaarden opgestart, wat reeds in werkgroepen met het lijnmanagement werd voorbereid. Het betreft echter in hoofdzaak technische aanpassingen.

De meer fundamentele herziening en/of evaluatie van het VPS conform de P&O-uitgangspunten die zullen geformuleerd worden als bijdrage tot het volgende regeerakkoord, wordt eveneens opgestart in het najaar i.o.m. het lijnmanagement. Het geheel wordt ingebracht als beleidsvoorbereiding naar de volgende legislatuur (P&O-spoor).

5.1.2.1 Andere uitdagingen

- Een van de belangrijke uitdagingen op het vlak van personeelsbeleid blijft de vergrijzing en het ontwikkelen van een personeelsbeleid dat rekening houdt met leeftijdsdiversiteit.
- Verderzetting generieke proeven voor de niveaus D - B - A en een tweede ronde voor alle niveaus. In overeenstemming met de afspraken in het sectoraal akkoord worden de generieke proeven nog een tweede maal georganiseerd voor elk niveau. Voor niet-geslaagden wordt een opleiding aangeboden.
- De koppeling van de P&O-principes op het gebied van talentmanagement aan de regelgeving over loopbaanbeleid en rekrutering en selectie
- Gelet op de gewijzigde demografie van de arbeidsmarkt (vergrijzing – ontgroening) zal het zaak zijn om enerzijds voldoende talent zo lang mogelijk in huis te houden. Personeelsleden moeten worden aangespoord om langer te blijven werken middels een pallet van retentiemaatregelen en anderzijds moet een concurrentieel arbeids- voorwaardenpakket nieuwe krachten stimuleren om bij de Vlaamse overheid in dienst te treden. In dit verband zullen er beleidsvoorbereidende stappen gezet worden om een 2de pensioenpijler bij de Vlaamse overheid uit te bouwen.

5.1.2.2 Sociale bemiddeling binnen de Vlaamse overheid

Via een projectgroep (denktank) en technische werkgroepen zal het instrumentarium verder uitgewerkt worden en een opleiding voor sociaal bemiddelaars Vlaamse overheid voorbereid worden.

In concreto betekent dit voor 2009, onder andere:

- verdere uitwerking in detail van de Barometer Sociale Verhoudingen;
- communicatie hieromtrent en kaderen binnen het werken aan een positief sociaal klimaat;
- ervaringen opdoen met de Barometer Sociale Verhoudingen in de praktijk;
- capteren van (goede) ervaringen;
- opleidingen organiseren voor groep Sociaal Bemiddelaars.

5.1.2.3. Uitvoering sectoraal akkoord 2008-2009

Met betrekking tot PLOEG wordt voor zover nodig het verder zetten van de formele besluitvorming op basis van de resultaten van de werkgroep bijsturing PLOEG en concrete implementatie opgenomen in 2009. Het vastleggen van kwaliteitsnormen en –standaarden (inclusief eventuele aanpassing van het VPS) neemt daarbij een belangrijke plaats in.

Voorts staan op het programma ter uitwerking:

- verdere uitbouw van het opleidingsaanbod voor leidinggevendenden;
- uitbouw van een systeem van kwaliteitsborging (via de “PLOEG”- Atelier);
- kenniskruispunt rond “PLOEG”-praktijken (via de “PLOEG”-website);
- aanbod en ondersteuning maattrajecten (teamwerking, link met ondernemingsplan, ...);
- integratie met loopbaan ontwikkelingstrajecten en talentmanagement.

5.2 HR-BELEID

5.2.1 Terugblik op 2008

In een recent onderzoek (2007) uitgevoerd door de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) wordt het HR-beleid van de Vlaamse administratie op een kritische wijze onder de loep genomen. In dit onderzoek werden ook bedenkingen geformuleerd met betrekking tot de menskracht die wordt ingezet voor managementondersteunende dienstverlening. Daarom werd een inventaris gemaakt van de personeelsinzet in deze soorten van managementondersteunende functies die niet rechtstreeks bijdragen tot het realiseren van kerntaken van de Vlaamse overheid, maar die wel nodig zijn om dit laatste mogelijk te maken. De in deze context ondernomen acties hebben geleid tot een beleidsdomeinoverschrijdend project dat de focus legt op meer efficiëntie en effectiviteit van de Vlaamse overheid, waarbij de positionering van de Vlaamse overheid in de Europese top 5 tegen 2010 als einddoel wordt gesteld. Een gemengde intern-externe **commissie voor 'Efficiënte en Effectieve Overheid'** (CEEEO) werd op 27 augustus 2008 plechtig boven de doopvont gehouden en is al gestart met haar werkzaamheden.

Zoals aangeduid in de beleidsbrief 2006-2007 laat de evolutie van de organisatie binnen de Vlaamse overheid **anders werken** toe: toenemende aandacht voor kennisdeling, communicatie, samenwerking, gemeenschappelijk beheer van informatie, enz. Anders werken is daarbij niet enkel een technische aangelegenheid, maar een ruimere organisatiedoelstelling met als streefdoel te komen tot een nieuwe cultuur.

In het kader van de bijsturing en nazorg van de implementatie van de meest recente 'anders werken'-projecten in het Ellips- en Boudewijngebouw, werd in maart 2008 een tevredenheidsmeting (opvolgingsmeting) gehouden in de vorm van een maatwerkvragenlijst in de Personeelspeiling 2008. Het beleidsdomein Bestuurszaken biedt, onder verantwoordelijkheid van het lijnmanagement, ondersteuning bij het bepalen en implementeren van verdere verbetertrajecten en de opzet van nazorgtrajecten voor de Vlaamse overheid.

In de beleidsnota 2004-2009 werd aangegeven dat er enorm veel aandacht is voor **telewerk** en dit verder aangemoedigd moet worden binnen de Vlaamse overheid. Daartoe werden ook in 2008 verschillende initiatieven ondernomen.

Zo kan verwezen worden naar de diverse workshops ter begeleiding van de medewerkers en leidinggevenden om werken op afstand op een gestructureerde wijze bij de entiteiten in te voeren. Ook met de uitwerking van een toolkit 'introductie telewerk' binnen het dienstenpakket wordt tegemoet gekomen aan de behoeften van het management. Daarnaast zijn in de Vlaamse provincies zes **satellietkantoren** in gebruik en wordt met een financiële tussenkomst voor breedbandverbinding voor structurele telewerkers via het '**impulsfonds**' het telewerk verder gestimuleerd.

Wie een goed personeelsbeleid wil voeren, moet dit ondersteunen met een degelijk geïnformatiseerd personeelssysteem. De ministeries van de Vlaamse overheid beschikken daarom sinds 2002 over de personeelstoepassing **Vlimpers**.

In 2008 vonden volgende realisaties plaats rond Vlimpers:

- in de loop van de maand juni ging een **tevredenheidsonderzoek** door bij ca. 12.000 personeelsleden van de 13 ministeries van de Vlaamse overheid;
- de optimalisatie en bijsturing van de **interface** tussen de Vlimpers-toepassing en de RSZ (Dimona) gedurende de maand augustus;

- de optimalisatie van de **interface** Vlimpers/loonmotor Elvire;
- de **fiscale fiches** worden vanaf 2008 enkel nog digitaal via Vlimpers ter beschikking gesteld van de personeelsleden;
- de **integratie in het kadaster** van de kinderbijslagdossiers voor de kinderen van de personeelsleden behorende tot één van de 13 ministeries van de Vlaamse overheid is momenteel in volle uitvoering. Dit moet gerealiseerd zijn voor 1 oktober;
- de wijziging in de persoonlijke bijdrage van de **maaltijdcheques** vanaf september 2008 brengt met zich mee dat Vlimpers moet worden aangepast;
- in 2008 werd 1 miljoen euro ter beschikking gesteld voor aanvang van de **functionele upgrade** van Vlimpers. De eerste fase fit/gap – functionele analyse werd afgerond in juli. De implementatiefase gaat van start in november. Een bijkomende analyse van de standaardversie 9.0 werd in de loop van de maand september uitgevoerd. Onderzoek naar de nieuwe module ‘Time and Labour’ zal nog gebeuren, zodat een oplossing kan worden geboden aan het bestaande probleem voor opvolging van de continudiensten.

Omwille van de arbeidskrapte en de vergrijzing van de werkende bevolking moet het mogelijk zijn om ook personen te werven, zonder dat ze het formele schoolse diploma kunnen voorleggen, maar wel een evenwaardige EVC (**Erkennen van Verworven Competenties**).

Binnen het huidige APKB zijn er beperkingen om op een flexibele manier te kunnen werken met EVC. Vandaag gebeurt de werving en selectie diplomagericht en kan hier moeilijk van afgeweken worden.

In 2007 werd een **werkgroep “EVC bij de Vlaamse overheid”** opgericht om de mogelijkheden over het Erkennen van Verworven Competenties (EVC) binnen de Vlaamse overheid te verkennen en voorstellen te doen.

Binnen de werkgroep werden er 3 deelprojecten opgestart.

- Management assistent: uitwerken van een competentieprofiel en praktijkproeven voor de functie van management assistent binnen de Vlaamse overheid als interne business case.
- Ervaringsbewijzen: nagaan wat de procedure is voor het uitwerken van een ervaringsbewijs, welke ervaringsbewijzen bestaan en van toepassing kunnen zijn voor de Vlaamse overheid en voor welke functies binnen de Vlaamse overheid een ervaringsbewijs nuttig zou kunnen zijn.
- Arbeidsconsulent: uitwerken van een competentieprofiel en praktijkproeven voor arbeidsconsulent binnen de VDAB, met de bedoeling dit effectief in de praktijk toe te passen.

De projecten van ‘management assistent’ en ‘ervaringsbewijzen’ zijn afgerond, het project ‘arbeidsconsulent’ is lopende.

Vanuit het deelproject ‘management assistent’ is gebleken dat het volledig intern ontwikkelen, uittesten en implementeren van praktijkproeven in het kader van een voor de Vlaamse overheid organisatiebreed EVC-beleid geen evidentie is. Het vraagt een grote tijdsinvestering en expertise van mensen en de kosten lopen hoog op.

Rond de ervaringsbewijzen is al heel wat expertise opgebouwd en regelgeving uitgewerkt. Binnen het deelproject werd in kaart gebracht welke de voorschriften en procedures zijn om tot een ervaringsbewijs te komen. Vanuit een bevraging blijkt dat er een duidelijk potentieel binnen de organisatie is om te werken met ervaringsbewijzen.

De conclusie is om in eerste instantie te richten op de ervaringsbewijzen omwille van de bestaande expertise, de opportuniteiten binnen de organisatie en om de samenwerking met steden en gemeenten te stimuleren.

In maart 2008 ging de **generieke testen** door voor **niveau C**. Er namen 3501 kandidaten deel, gespreid over 13 sessies. De test ging na in hoeverre de kandidaten inzicht hebben in de vier waardegebonden competenties van de Vlaamse overheid (samenwerken, klantvriendelijkheid, voortdurend verbeteren en betrouwbaarheid) en in de competenties nauwgezetheid en plannen. Hiertoe werden werksituaties voorgelegd waarbij aan de hand van verschillende antwoordmogelijkheden een uitspraak moest worden gedaan over het gewenste gedrag (situationele test). De vragen werden zowel schriftelijk aangeboden als via multimedia. Van de deelnemers slaagde er 60%. Na afloop werd een tevredenheidsenquête gehouden onder de deelnemers, waaruit bleek dat de meerderheid de test moeilijk vond, maar wel van mening was dat de test situaties bevat die belangrijk zijn voor een functie op niveau C.

De **generieke test voor niveau D** is gepland in het najaar 2008. Het betreft een situationele test die volledig multimedia zal worden aangeboden. Net zoals bij C, konden de kandidaten zich ruim op voorhand inschrijven, zodat de periode tussen de inschrijving en de afname van de testen, door de personeelsdiensten gebruikt kon worden voor het geven van informatie en voorbereidende sessies.

Deze **situationele test** werd voor het eerst gebruikt binnen de Vlaamse overheid. De deelnemers kregen een aantal cruciale situaties geschetst (via beschrijving of via filmpje) en hierbij vier mogelijke reacties. Elke reactie moest gescoord worden van niet gepast tot heel gepast. De test toetste zo het in de praktijk kunnen toepassen van de waardegebonden competenties (voortdurend verbeteren, betrouwbaarheid, klantgerichtheid en samenwerken) en de competenties plannen en nauwgezetheid.

Om de competentieontwikkeling te ondersteunen werd een website en diverse tools voor P&O-verantwoordelijken van de entiteiten ter beschikking gesteld.

In december 2007 ontwikkelde het College van Ambtenaren-Generaal (CAG) een visie op **talentmanagement**. Om deze visie concrete invulling te geven, werd vervolgens een strategisch plan uitgewerkt. De visie en het strategisch plan werden in het voorjaar van 2008 op verschillende fora toegelicht (SOPO, P&O-netwerk), samen met de vernieuwde N-1 procedure, die werd aangepast volgens de principes van talentmanagement. In juli werd een event talentmanagement georganiseerd voor de medewerkers van de verschillende entiteiten van het beleidsdomein Bestuurszaken. De bedoeling was om samen na te denken over de meerwaarde van talentmanagement voor elk P&O-domein en na te gaan hoe talentmanagement in de dienstverlening van elke entiteit kan worden geïntegreerd. In een volgende stap worden de andere beleidsdomeinen aangesproken om aan de hand van proefprojecten en cases talentmanagement onder de aandacht te brengen en verder stimuleren.

5.2.2 Klemtonen voor 2009

Projecten rond de verhoging van de efficiëntie en effectiviteit worden gestuurd vanuit het beleidsdomein Bestuurszaken. Hiervoor werd een programma-manager aangesteld, die tevens secretaris is van de voornoemde **Commissie voor “Efficiënte en Effectieve Overheid”**, en die op een constante wijze de verbinding tussen de interne projecten (gecoördineerd vanuit het CAG) en insteken vanuit de Commissie zal aansturen, ontwikkelen en onderhouden. In het kader van het project EEO zal zowel gewerkt worden aan het streven naar meer efficiëntie bij het uitvoeren van de kerntaken van de Vlaamse overheidsadministratie als aan een objectieve en serene benadering van de personeelsinzet die nodig is, ondermeer voor de managementondersteunende dienstverlening.

Het veranderingstraject **anders werken** berust op drie goed op elkaar geïntegreerde pijlers: een duidelijk HRM-beleid, een efficiënte facilitaire dienstverlening en een degelijke informaticaondersteuning. Ook in 2009 zou permanent aandacht besteed moeten worden aan het HRM-beleid bij deze diepgaande verandering (aandacht voor het welbevinden van de medewerker naast de harde benadering van de performance van de organisatie).

Bij een transitie naar een ‘anders werken’-omgeving is een voorbereidingstraject onder de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement onontbeerlijk. Daartoe zal ook in 2009 het begeleidings- en ondersteuningsaanbod voor de overstap naar anders werken en de invoering van telewerk verder aangeboden blijven, alsook met het oog op het opheffen van de (tijdelijke) kenniscel anders werken onderzoeken op welke wijze de ondersteuning van medewerker en organisatie in dit veranderingsproces kan verankerd worden binnen de organisatiestructuur.

Bestuurszaken biedt ondersteuning en begeleiding bij het voorbereidingstraject van een transitie naar een ‘anders werken’-omgeving in de nakende (her)huisvestingsprojecten, o.a. de Vlaamse Administratieve Centra in Vlaams-Brabant, Oost-Vlaanderen en West-Vlaanderen.

Ook telewerk, thuis en vanuit de satellietkantoren, blijft in 2009 verder ondersteund via het huidige ‘impulsprogramma’ dat voorziet in een financiële tussenkomst voor breedbandverbinding voor structurele telewerkers. Voor zover hiertoe voldoende budgettaire ruimte is, wordt het ‘impulsprogramma’ verder uitgebreid naar nieuwe telewerkinitiatieven bij entiteiten die integraal anders werken.

Wie een goed personeelsbeleid wil voeren, moet dit ondersteunen met een degelijk **geïnformatiseerd personeelssysteem** en dit systeem ook blijvend versterken.

Het project functionele upgrade **vlimpers** kent een doorlooptijd van anderhalf jaar. In 2009 gaat bijgevolg opnieuw ruime aandacht naar het verder doorvoeren van deze functionele upgrade. Ook de implementatie van nieuwe functionaliteiten en modules is noodzakelijk, zodat de verschillende managementondersteunende diensten (MOD's) een modern, efficiënt en betrouwbaar personeelsbeleid kunnen voeren en daarbij kunnen gebruik maken van kwaliteitsvolle beleids- en managementinformatie.

Volgende acties worden in 2009 ondernomen:

- de **functionele upgrade** van de Vlimpers-toepassing van de versie 8.0 naar 9.0 moet verder worden uitgevoerd, rekening houdend met de nieuwe technologieën (Service Oriented Architecture – SOA) die er op de markt zijn. Een functionele upgrade ligt immers aan de basis om opnieuw nieuwe functionaliteiten en modules te kunnen implementeren (bv. Ploeg digitaal, self service vorming & E-learning, functiefamilies, competentie-management,...).
- Noodzakelijke **ontwikkelingen** moeten worden meegenomen in het traject van de functionele upgrade van Vlimpers, zoals bv. SEPA, de optimalisatie van het loondossier en de naverwerking,...
- In uitvoering van het meerjarenprogramma Vlimpers zullen noodzakelijke **nieuwe functionele analyses** worden aangevat, m.n. kennis- en competentie management en prestatie management. Er wordt tevens voorzien in een interface tussen Vlimpers en een planningsmodule voor de opvolging van aan- en afwezigheden van de continudiensten.
- er moet blijvend voldoende aandacht worden besteed aan het **onderhoud** en de **dagelijkse werking** van de toepassingen.
- de toegankelijkheid van Vlimpers via **internet** moet mogelijk worden.
- Om zowel het personeelsbeheersysteem Vlimpers, als de loonmotor Elvire, de CRM-tool Flamingo als de GISD-toepassingen operationeel te houden en met daarbij voldoende aandacht voor ontwikkel- en testomgevingen, zal ik nagaan in welke mate een bijkomend jaarlijks **investeringsbudget** kan worden voorzien voor de modernisering, vervanging en uitbreiding van de server-infrastructuur.
- Er worden in 2009 gepaste acties ondernomen om te verhelpen aan de structurele tekorten op zowel het ICT-werkingsbudget als het ICT-investeringsbudget.

Erkennen van Verworven Competenties heeft een link met verschillende aspecten binnen het personeelsbeleid (loopbaanbeleid, werving en selectie, enz.). Daarom is het belangrijk om te zorgen voor een geïntegreerd verhaal. De werkgroep zal haar werkzaamheden verder zetten en concreet

procedures opstarten om te komen tot een daadwerkelijke introductie van EVC bij de Vlaamse overheid.

Tijdens de communautaire onderhandelingen zal er worden gestreefd naar een afschaffing of minstens een wijziging van het APKB door het inbouwen van een afwijking op de diplomavereisten, zodat de bevoegde overheid, voorfgaand aan de selectie, op gemotiveerde wijze kan beslissen om geen diplomavereisten te stellen, maar om bepaalde competenties te eisen.

Daarnaast zullen ook de competentieprofielen van de Vlaamse overheid van de geselecteerde functies aan de Sociaal-Economische Raad Vlaanderen (SERV) worden voorgelegd om eventueel in samenwerking met andere sectoren (zoals de steden en gemeenten) een standaard uit te werken en te zoeken naar een geschikt testcentrum. Verder wordt er ook aansluiting gezocht bij het ontwikkelen van een standaard voor functies die zijn voorgelegd door andere sectoren aan de SERV, maar die ook relevant zijn voor de Vlaamse overheid.

Om klaar te zijn voor de maatschappelijke uitdagingen op het vlak van vergrijzing en schaarste op de arbeidsmarkt, is het belangrijk dat in 2009 stappen worden gezet naar de concrete realisatie van **talentmanagement**.

Dit kan gebeuren **via verschillende sporen**, door:

- in P&O-domeinen, zoals rekrutering en selectie, loopbaanontwikkeling, prestatie management, enz. te werken volgens de principes van talentmanagement;
- in alle beleidsdomeinen proefprojecten rond talentmanagement te stimuleren, ondersteunen en op te volgen;
- horizontale loopbaanstappen verder uit te bouwen en instrumenten zoals actieleren, doorgroeiopdrachten, leernetwerken,... verder te ontwikkelen en op grote schaal bekend te maken;
- projecten op het vlak van EVC verder uit te bouwen en ervaringen uit te wisselen met andere partners (onderwijs, lokale besturen);
- te werken aan een algemene bewustmaking bij management en personeel: in het kader van een duurzaam personeelsbeleid willen wij het talent van iedere medewerker optimaal benutten. Iedere medewerker heeft talent en wordt opgeroepen om zijn/haar loopbaan in eigen handen te nemen en te werken aan zijn/haar ontwikkeling;
- het (top)management instrumenten aan te reiken voor de structurele opvolging van talent en bijvoorbeeld expliciet het aspect ontwikkeling binnen de prestatie managementcyclus onder de aandacht te brengen (individueel en in teamverband).

5.3 INNOVATIE STIMULEREN

5.3.1 Terugblik op 2008

Innovatie is één van die zaken waar bijzondere nadruk op gelegd moet worden. De centrale doelstelling van **innovatie** is namelijk om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen of de interne werking verder te optimaliseren met de beschikbare middelen en het personeel.

Met de organisatie van een **creativiteitsweek** (21 tot 25 april 2008) werd het belang van creativiteit op de werkvloer onderstreept: maximaal gebruik maken van het innovatief vermogen en de creativiteit van de medewerkers. 94 creatieve ambtenaren werden, samen met hun leidinggevende, beloond tijdens het Feest van de Creativiteit. Er werden trainingen rond creatieve vaardigheden gegeven – ook naar teamwerking. Eveneens werd er een sessie voor managers georganiseerd met de

nadruk op wat een innovatief klimaat oplevert en hoe je werkt aan een innovatief klimaat. Als sluitstuk werd een creatieve ruimte ingericht: een traditioneel vormingslokaal kan nu ter beschikking gesteld worden van eniteiten binnen de Vlaamse overheid.

Er worden mogelijkheden onderzocht voor managers om te participeren in een lerend netwerk rond innovatie(management). Een P&O netwerk werd ook gewijd aan de competentie creativiteit in het P&O-beleid. Ook tijdens andere initiatieven en projecten is aandacht voor creativiteit en innovatie.

5.3.2 Klemtonen voor 2009

In 2009 moet op het vlak van het innovatief vermogen en de creativiteit van de medewerkers de ingeslagen richting verder gezet worden.

In het voorjaar van 2009 wordt opnieuw de innovatieprijzen, **SPITS 2009**, uitgereikt tijdens een innovatiefestival. Het doel blijft het belonen en stimuleren van innovatief gedrag en het uitwisselen van ervaringen. Tijdens de uitreiking wordt beklemtoond dat innoveren te maken heeft met voortdurend verbeteren, waartoe elke ambtenaar kan bijdragen.

Er wordt ook een lerend netwerk rond innovatie(management) uitgebouwd en bestendigd: dit zowel naar vorm en inhoud een innovatief gegeven. Verder zal er expertise beschikbaar gesteld worden door middel van een raamcontract waardoor binnen de Vlaamse overheid de ontsluiting van creatieve vaardigheden en het experimenteren met innoverende werkvormen wordt aangemoedigd. Er moet een blijvende aandacht zijn voor creativiteit en innovatie.

5.4 *LOOPBAAN- EN BELONINGSBELEID*

5.4.1 Terugblik op 2008

5.4.1.1 Loopbaanbeleid

De verschillende loopbaanmogelijkheden en -perspectieven zijn ruim bekend bij het personeel. Hiervan getuige de hoge aantallen inschrijvingen van interne kandidaten voor bijvoorbeeld het overgangsexamen niveau A (1290 inschrijvingen). De mogelijkheid van **horizontale mobiliteit** binnen de Vlaamse overheid, is zeker ook bekend bij de personeelsleden. In het eerste semester van 2008 werden 78 vacatures ingevuld via de **interne mobiliteit**. Dit toont aan dat personeelsleden die van functie willen veranderen, de weg naar de interne arbeidsmarkt zeker vinden.

Het systeem van de **interfederale mobiliteit** werd ondertussen verder uitgewerkt en al in een beperkt aantal selectieprocedures toegepast. De opmaak van een concordantietabel bleek hiervoor een facilitator.

Met betrekking tot de procedure rond **loopbaanmogelijkheden** werden de volgende stappen genomen:

- op 26 oktober 2007 gaf de Vlaamse regering haar 1^e principiële goedkeuring m.b.t. de invoering van de functies N-2 en de inhoudelijke loopbanen;
- in december 2007 werd er een rondzendbrief verstuurd waaruit bleek dat alle stappen van de bevorderingsprocedures konden gebeuren behalve de effectieve bevorderingen.

De definitieve goedkeuring door de Vlaamse regering gebeurde op 23 mei 2008.

5.4.1.1 Beloningsbeleid

In 2008 werd verder gewerkt aan de volgende twee doelstellingen:

- Ontwikkelen van een gewogen en gevalideerde **functieniveaumatrix**. Deze functieniveaumatrix zullen we onderbouwen met *voorbeeldfuncties* verspreid van niveau D tot en met het middenkader. De overkoepelende paritair samengestelde Begeleidingscommissie (overheid/representatieve vakorganisaties) selecteerde ruim 200 beschrijvingen van typische, vaak voorkomende functies in de entiteiten die onder het sectoraal akkoord vallen. Wegingscommissies (met vertegenwoordiging uit alle beleidsdomeinen) hebben het grootste deel van deze beschrijvingen geanalyseerd en gewogen in de periode februari-oktober 2008. Nadien volgt – in samenwerking met de externe partner – een kwaliteitscontrole van de wegingsactiviteiten en indeling in functiefamilies. Op basis van de ervaringen na de wegingsactiviteiten zijn aanpassingen aan de functiefamilies, de niveaus ervan en het indelingsinstrument nodig.
- Ontwikkelen en verankeren van **interne expertise** over functieweging in de Vlaamse overheid. De reeks opleidingen functieweging die in 2007 werden georganiseerd kregen een vervolg in 2008. Deze opleidingen, samen met de praktijkervaring die wordt opgedaan in de wegingscommissies, de begeleidingscommissie en dergelijke, zorgen ervoor dat de Vlaamse overheid over een belangrijke groep medewerkers beschikt die een belangrijke, structurele kennis heeft opgebouwd rond het proces van functieweging- en classificatie. De interne expertise maakt het mogelijk om het beheer van dit project maximaal door ambtenaren te laten waarnemen.

5.4.1.3 Verloning voor het topkader (remuneratiecomité)

Naar analogie met de principes van de Belgische Corporate Governance Code werd binnen de Vlaamse overheid een **remuneratiecomité** opgericht. Het comité heeft als taak zich te buigen over het verloningsbeleid van onder meer het top- en middenkader met inbegrip van de hooggekwalificeerde contractuele personeelsleden. Het remuneratiecomité zorgt ervoor dat het verloningsbeleid onder meer voldoet aan de volgende criteria:

- billijk en gepast zijn om individuen van top- en middenkader aan te trekken, te behouden en te motiveren;
- redelijk zijn in het licht van de algemene economische situatie van de Vlaamse overheid;
- ondersteunend en versterkend zijn voor de strategische doelstellingen en visie van de Vlaamse overheid.

In het kader van deze algemene opdracht van het remuneratiecomité is het belangrijk dat het comité als eerste opdracht de kwestie van de weging van de N-functies onderzoekt.

5.4.2 Klemtonen voor 2009

5.4.2.1 Loopbaanbeleid

In 2009 wordt onderzocht hoe er bij de vormgeving van de verschillende procedures voor interne mobiliteit en bevordering binnen de Vlaamse overheid, een evenwicht kan gevonden worden tussen maximale mogelijkheden voor de interne personeelsleden, een kwalitatieve selectieprocedure en (kosten)efficiëntie voor de entiteiten.

Daarnaast wordt ervoor gezorgd dat vacatures nog **toegankelijker** gemaakt worden voor de interne arbeidsmarkt én voor externe kandidaten, door de verschillende entiteiten aan te sporen om deze allemaal op een centrale website aan te bieden. De eigen websites van de entiteiten vormen hier een waardevolle aanvulling op, voor kandidaten die deze sites al kennen. Het is echter belangrijk om ervoor te zorgen dat er één gekende plaats is waar vacatures bekend gemaakt worden, om zo de interne mobiliteit nog meer te kunnen bevorderen. De website van Jobpunt Vlaanderen is volgens mij ideaal om als centrale website te benutten, omdat deze al een grote bekendheid heeft verworven op de (interne) arbeidsmarkt.

In 2009 zal gekeken worden in hoeverre de invoering van de functies N-2 en de inhoudelijke loopbanen tegemoet is gekomen aan de vraag naar meer (verticale) **loopbaanmogelijkheden** voor het personeel. Er zal worden nagegaan hoeveel medewerkers effectief bevorderd zijn en in welke functies de bevorderingen zich situeren. Voorts zal worden nagevraagd of er effectief een aantal interne onbillijkheden zijn opgelost (en geen nieuwe, bijkomende onbillijkheden gecreëerd).

Wanneer de functiefamilies gewogen zijn en een functieniveaumatrix is opgemaakt, zal het overzicht van de niveaus van functiefamilies op basis waarvan de functies N-2 en de inhoudelijke loopbanen werden toegekend, vergeleken worden met de resultaten van de weging om te kijken of er geen correcties moeten gebeuren.

5.4.2.2 Beloningsbeleid

Als de hiervoor beschreven kwaliteitscontrole en aanpassingen aan de functiefamilies achter de rug is, zal de functieniveaumatrix in het voorjaar 2009 voor advies voorgelegd worden aan de Begeleidingscommissie en aan het College van Ambtenaren-Generaal. Eens deze adviezen er zijn, zal de functieniveaumatrix ter validatie worden voorgelegd aan de Vlaamse Regering.

5.4.2.3 Verloning voor het topkader (remuneratiecomité)

Het vormt zonder twijfel een belangrijke en eerste taak van het nieuwe remuneratiecomité om zich over deze kwestie te buigen en een algemeen kader te helpen uittekenen.

Meer bepaald is het ook de taak van het **remuneratiecomité** om te helpen bepalen in welke omstandigheden, onverminderd de hieronder al vermelde afspraken, een weging of herweging noodzakelijk is en hoe dit kan of moet gebeuren. Het remuneratiecomité moet – zonder op de individuele gevallen in te gaan – dit in een breder strategisch kader plaatsen en verder verduidelijken zodat een werkbaar systeem kan ontstaan, inzonderheid in volgende situaties:

- herziening van de functiebeschrijving als gevolg van nieuwe elementen die het herinschatten van de weging tot gevolg kunnen hebben, bijv. gewijzigde opdrachten of significante evolutie van de budgetten;

- belangrijke bijkomende overheveling van federale bevoegdheden, budgettaire en/of menselijke middelen in uitvoering van bestaande of toekomstige Bijzondere Wet tot Hervorming der Instellingen (BWHI);
- maatschappelijke evoluties met een aanzienlijke impact op de taken en opdrachten van de betrokken entiteit en daaruit voortvloeiend op de beschrijving van de betrokken managementfunctie.

5.5 REKRUTERING EN SELECTIE

5.5.1 Terugblik op 2008

De dienst Rekrutering en Selectie van het departement Bestuurszaken heeft in de eerste helft van 2008 in totaal 236 vacatures ingevuld. Bijkomend heeft Jobpunt Vlaanderen 435 vacatures voor de Vlaamse overheid ingevuld. 242 hiervan zijn contractuele functies. Voor de agentschappen met rechtspersoonlijkheid heeft Jobpunt Vlaanderen 283 vacatures ingevuld. Daarnaast zorgde Jobpunt Vlaanderen voor de invulling van 4 mandaatfuncties en voor de organisatie van 2 loopbaanexamens en 7 bevorderingsexamens.

De krappe arbeidsmarkt zorgde ook in 2008 voor een aantal **uitdagingen** voor het beleid op het gebied van **rekrutering en selectie**. Er zijn een aantal acties ondernomen om op deze uitdaging te antwoorden.

Er werd een **imagocampagne** voor de Vlaamse overheid georganiseerd. De Vlaamse overheid heeft immers heel wat troeven om sollicitanten aan te trekken (maatschappelijk relevante, interessante en veelzijdige functies, loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden, een goede combinatie werk-privé, enz.). Het is de uitdaging voor de Vlaamse overheid om deze troeven bekend te maken bij de arbeidsmarkt. De campagne bestond enerzijds uit foto's van personeelsleden van de Vlaamse overheid, in de uitoefening van hun beroep op bussen en trams. Daarnaast werd er een stunt georganiseerd onder de vorm van een benji-sprong. De slagzin "Ook zin in een zeker avontuur?" ondersteunde deze campagne. De campagne heeft niet alleen de aandacht getrokken van de buitenwereld, ook binnen de Vlaamse overheid werd deze positief onthaald. Iedere entiteit van de Vlaamse overheid kreeg de ruimte om de eigen identiteit te vertalen in deze campagne en enkele entiteiten gebruikten het materiaal van de campagne in eigen acties.

De dienst Rekrutering en Selectie verzamelde via een actie de mailadressen van **kandidaten uit de wervingsreserves van Selor** die nog steeds interesse hebben in een baan bij de Vlaamse overheid. Deze kandidaten kunnen in de toekomst via gerichte mailings op de hoogte gebracht worden van nieuwe uitdagingen bij de Vlaamse overheid.

Het **Werkwijzerproject** werd begin 2008 geëvalueerd. Uit deze evaluatie is gebleken dat Werkwijzer een antwoord biedt op een bestaande behoefte binnen de Vlaamse overheid. Het aantal aanmeldingen is constant. Een intensieve trajectbegeleiding via Werkwijzer leidt tot resultaten en dit zelfs bij relatief moeilijk herplaatsbare personen. De financiële kost voor de werking van Werkwijzer is verantwoord.

Op basis van deze evaluatie werd beslist om het Werkwijzerproject verder te zetten. In de eerste helft van 2008 gebeurden 16 nieuwe aanmeldingen voor de herplaatsing van interne personeelsleden. In diezelfde periode werd voor 14 personen in herplaatsing een nieuwe betrekking gevonden. Op dit moment zijn er 49 personen actief in herplaatsing.

De **vervangingspool** is operationeel sinds begin mei 2008. Hoewel dit nog een nieuw initiatief is, dat nog aan bekendheid moet winnen binnen de Vlaamse overheid, kon in de periode tussen begin mei en midden augustus al voor 14 vacatures via Flexpunt een oplossing gevonden worden. Gezien de constante vraag binnen de entiteiten van de Vlaamse overheid, werd er al een Europese aanbesteding uitgeschreven, zodat in de toekomst ook aan alle bijkomende vragen voldaan kan worden.

In 2008 vonden verschillende onderhandelingsmomenten plaats om een **samenwerkingsprotocol** met Selor te kunnen afsluiten. Tot op heden leverden deze onderhandelingen geen resultaat op.

In 2008 is ook de reglementering rond het **verlonen van privé-anciënniteit** versoepeld. Entiteiten hoeven niet langer op voorhand een bepaald aantal jaren ervaring te vragen in het profiel, om dit ook te kunnen verlonen. Het is nu voldoende om in het functieprofiel te vermelden dat privé-ervaring verloond kan worden. Dit zorgt ervoor dat er steeds een grotere groep van kandidaten aangesproken kan worden voor vacatures van de Vlaamse overheid. Vroeger moest de lijnmanger kiezen: ofwel werd er ervaring gevraagd en kon deze verloond worden, maar vielen pas afgestudeerde kandidaten uit de boot. Ofwel werd er geen ervaring gevraagd, waardoor de relevante ervaring die kandidaten in het verleden opdeden ook niet gehonoreerd kon worden. De facto betekende dat dus vaak een uitsluiting van kandidaten met veel ervaring. De positie op de arbeidsmarkt van de Vlaamse overheid wordt door deze nieuwe maatregel dus sterker.

Naast de groep van werknemers met veel ervaring wordt ook de groep van **allochtone kandidaten** nog steeds actief benaderd, door de vacatures die bij Jobpunt Vlaanderen bekend gemaakt worden te bezorgen aan specifieke organisaties. Zij kunnen dan op hun beurt zorgen voor toeleiding vanuit deze kansengroep. Jobpunt Vlaanderen vertegenwoordigde de Vlaamse overheid daarnaast op de jobbeurs van KifKif.

In de beeldvorming van de Vlaamse overheid bij het bekendmaken van vacatures, wordt eveneens rekening gehouden met **diversiteit**. De advertenties worden ondersteund met foto's waarbij ook mensen uit kansengroepen in beeld worden gebracht. De selectieadviseurs van Jobpunt Vlaanderen en de Dienst Rekrutering en Selectie volgden een opleiding rond diversiteit, die zij in hun functie toepassen.

In het kader van de voorbehouden betrekkingen werd er een beleid uitgewerkt over hoe **arbeidsgehandicapten** op een professionele manier geselecteerd kunnen worden voor deze betrekkingen. Er worden gespecialiseerde selectieadviseurs voor ingeschakeld en er wordt samengewerkt met diverse partijen, zoals o.m. de VDAB.

In elke functiebeschrijving van de Vlaamse overheid wordt de **website** met de **arbeidsvoorwaarden** www.vlaanderen.be/arbeidsvoorwaarden vermeld, zodat kandidaten gemakkelijk zicht krijgen op de arbeidsvoorwaarden die de Vlaamse overheid kan bieden.

5.5.2 Klemtonen voor 2009

Om de toegang tot vacatures nog gemakkelijker te maken voor kandidaten, is het aangewezen dat alle vacatures van de Vlaamse overheid op **één centrale website** terug te vinden zijn. De verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid worden dan ook aangespoord om al hun vacatures bekend te maken bij Jobpunt Vlaanderen, zodat zij deze vacatures centraal bekend kunnen maken. De website van Jobpunt Vlaanderen is immers al ruim bekend op de arbeidsmarkt.

Deze manier van werken zal ervoor zorgen dat geïnteresseerde kandidaten vacatures gemakkelijker kunnen terugvinden en dat de Vlaamse overheid geen kandidaten misloopt. De eigen websites van de verschillende entiteiten vormen een goede aanvulling op de centrale sites, voor die kandidaten die de

weg naar de Vlaamse overheid al wat beter kennen en specifiek bij die entiteiten op zoek gaan waar zij interesse in hebben.

De **positieve beeldvorming** van de Vlaamse overheid op de arbeidsmarkt moet in 2009 verder gezet worden, onder meer door deelname aan jobbeurzen en zichtbare publicaties van vacatures in media. Ook de werking van **Werkwijzer** wordt in 2009 verder gezet.

Om nog beter te kunnen inspelen op de behoeften en de noden die er zijn binnen de Vlaamse overheid, zal Flexpunt in 2009 meer uitgebreid geëvalueerd worden. Op basis van deze evaluatie kunnen, indien nodig, concrete acties gepland worden om **Flexpunt** in de toekomst nog performanter te maken.

De invulling en de implementatie van het samenwerkingsprotocol met Selor vormen een belangrijke voorwaarde voor de goede werking van het rekruterings- en selectiebeleid van de Vlaamse ministeries. Uit de cijfergegevens blijkt immers dat een groot aantal van de statutaire vacatures van de Vlaamse ministeries niet kan worden ingevuld. De oorzaak hiervan is terug te vinden in het feit dat Selor te weinig wervingsreserves aanlegt waarop voor de invulling van deze vacatures beroep dient te worden gedaan.

De overdracht van deze bevoegdheid aan de Vlaamse overheid ligt tevens ter bespreking voor in het kader van de staatshervormingen.

De acties die genomen worden om allochtonen te stimuleren om zich kandidaat te stellen bij de Vlaamse overheid, dienen in 2009 eveneens te worden verder gezet.

5.6 WELZIJSBEWUST PERSONEELSBELEID

5.6.1 Terugblik op 2008

In het kader van de ondersteuning van de leidend ambtenaren werd de eerste fase aangevat voor het kunnen aanreiken van een kwaliteitsvol en softwarematig plan op maat, met weergave van alle mogelijke risico's aanwezig binnen de Vlaamse overheid.

De afdeling Preventie en Bescherming vatte aan met een marktonderzoek wat betreft de mogelijkheden voor het opzetten van een **kwaliteitsborgingsysteem** om de RIE's van de organisatie, de werkposten, de functies en activiteiten op te nemen in een beheersdatabank en deze informatie te kunnen aanwenden bij onthaal of functiewijziging, bij aankoop van persoonlijke beschermingsmiddelen, het doorgeven van opdrachten, het informeren van het lijnmanagement in verband met de uitvoering van het globale preventieplan, het filteren van de prioriteiten voor de jaaractieplannen.

Verder is in de vorm van algemene en maandelijkse informatie over "**Welzijn op het werk**" beleidsondersteuning geboden aan het lijnmanagement (en in het bijzonder aan de gebouwverantwoordelijken).

Het topmanagement wordt maandelijks geïnformeerd van de activiteiten van de afdeling Preventie en Bescherming door middel van de maandelijkse verslagen van de activiteiten uitgesplitst per beleidsdomein. In het voorjaar werd aangevat met het informeren van het lijnmanagement door middel van e-communicatie door de trimestriële nieuwsbrief '**preventiewijzer**'.

De afdeling Preventie en Bescherming heeft in 2008 ook **risicoanalyses** voor de verschillende functies in de entiteiten van de Vlaamse overheid uitgevoerd.

In het voorjaar voerde de afdeling Preventie en Bescherming RIE's uit op 10 functies en activiteiten in samenwerking met de betreffende functiehouders van 6 entiteiten binnen de Vlaamse overheid.

In het najaar zullen 4 functies nog worden onderworpen aan een risicoanalyse bij 2 entiteiten van de Vlaamse overheid.

Verder zijn er ook risicoanalyses voor de activiteiten die voorkomen op de lijst van gevaarlijk, hinderlijk en ongezond werk uitgevoerd (bijlage 7 bij de rondzendbrief van 6 juli 2007 betreffende de gevaartoelage).

In het kader van de uitvoering van de toegewezen opdracht door het sectorcomité XVII betreffende het uitvoeren van de risicoanalyses van de activiteiten voorkomende in bijlage 7 van de rondzendbrief, werd door de afdeling Preventie en Bescherming 5 uiteenzettingen en debatten gepland die gebeuren in overleg met de functiehouders.

De afdeling Preventie en Bescherming was ook verantwoordelijk voor het bewaken en evalueren van het beleid op het gebied van **arbeidsongevallen** op de arbeidsplaats en het uitvoeren van het deskundig onderzoek bij ernstige arbeidsongevallen (met opmaak van een omstandig verslag en het aanleveren van advies over preventiemaatregelen).

Voor het optimaliseren van de afhandeling van het arbeidsongevallenonderzoek en het kunnen halen van de strikt wettelijke termijnen naar uitvoering van het ongevallenonderzoek en het overmaken van het omstandig verslag aan de diensten Toezicht Welzijn op het werk, heeft de afdeling Preventie en Bescherming zich geëngageerd tot het optimaliseren van de module arbeidsongevallen in het Vlimperssysteem en het opvolgen van alle dossiers.

Binnen het Vlimperssysteem werden de modules arbeidsongevallen en arbeidsgeneeskunde geoptimaliseerd. De informatie uit deze modules zijn cruciaal als input voor het uit te bouwen beheerssysteem.

In de eerste helft van 2008 werden 517 arbeidsongevallen gemeld en onderzocht bij de diensten van de Vlaamse administratie, waarvan 5 ernstige arbeidsongevallen. Het ongevallenonderzoek werd uitgevoerd door de afdeling Preventie en Bescherming in overleg met de leden van de overlegcomités, op welke basis het omstandig ongevallenverslag werd afgeleverd met de beslissing van preventieve maatregelen weerhouden door het lijnmanagement.

Er zal ter verduidelijking van de procedures in overeenstemming met de richtlijn 'voorkomen van herhaling van arbeidsongevallen' en ter ondersteuning bij de praktische invulling verwerking van de ongevallenaangiftes, in het najaar van 2008 gestart worden met het uitwerken van informatiebrochures met handleiding voor de management ondersteunende diensten.

In het kader van het jaaractieplan 2008 wat betreft welzijn op het werk heeft het TOPO en het HOC zijn goedkeuring gegeven aan de uitvoering van het preventieplan ter voorkoming van arbeidsongevallen. De afdeling Preventie en Bescherming heeft een analyse van de arbeidsongevalcijfers van de Vlaamse Overheid gemaakt.

De afdeling Preventie en Bescherming is op basis van deze analyse van oordeel dat de kengetallen van de Vlaamse overheid met betrekking tot preventie en bescherming niet tot de beste behoren maar zeker ook niet van die aard zijn dat onmiddellijke drastische maatregelen vereist zijn. Om echter een substantiële verbetering van de frequentiegraad en ernstgraad te realiseren is het noodzakelijk dat er een pakket van maatregelen wordt uitgewerkt. Enerzijds zal dit bestaan uit een globaal sensibiliserend luik voor de gehele Vlaamse overheid en anderzijds uit de oprichting van gedecentraliseerde werkgroepen binnen de entiteiten met het hoogste aantal arbeidsongevallen. Deze werkgroepen werken voorstellen uit die na goedkeuring door de werkgever geïmplementeerd dienen te worden.

Essentieel voor het slagen van dergelijk actieplan is enerzijds een effectieve doorvertaling naar de "werkvloer" en anderzijds voldoende herhaling van de boodschap.

De afdeling Preventie en Bescherming zal fungeren als trekker zowel voor het globale als het gedecentraliseerde luik. Tevens zal de afdeling aan de hand van de genomen acties een evaluatie opstellen en hierover rapporteren aan de bevoegde overlegcomités.

Verdere maatregelen in 2008:

- het leveren van ondersteuning bij het uitwerken van een onthaalmoment voor nieuwe personeelsleden met aandacht voor preventie en bescherming.
- verzorgen een vaste rubriek bij het onthaal van nieuwe medewerkers wat betreft het luik kantoorergonomie. In het najaar zal een uitsplitsing worden gemaakt voor het luik ergonomie wat betreft kantoorergonomie van de administratieve personeelsleden en heffen en tillen van lasten voor het technische personeel.
- het verschaffen van toelichting aan het lijnmanagement betreffende de regelgeving in het kader van het 'Welzijn op het Werk'. Voor de eerste helft van 2008 werd binnen het agentschap AWW en het departement MOW een opleiding verschaft per afdeling aan alle lijnmanagers. In het najaar zal de afdeling Preventie en Bescherming deze opleidingen ook geven aan de lijnmanagers van het agentschap ANB en MDK.
- de verdere uitbouw van een optimaal zorgsysteem met aandacht voor de psychosociale aspecten van de arbeid.
- voor de personeelsleden binnen de organisaties binnen het ministerie en voor de vrijwillig aangesloten organisaties is er een extern meldpunt voor vragen en klachten met betrekking tot psychosociale belasting op het werk: Spreekbuis. Daarnaast is ook voorzien dat personeelsleden met vragen en klachten terecht kunnen bij interne vertrouwenspersonen. Net zoals in 2007 werden in 2008 interne intensieve opleidingen georganiseerd voor deze vertrouwenspersonen. In het najaar worden de intervisies voor vertrouwenspersonen opgestart en worden ze via een nieuwsbrief op de hoogte gehouden van het psychosociale welzijnslandschap.
- specifiek voor personeelsleden die te maken hebben met traumatische ervaringen of zware psychosociale belasting naar aanleiding van de werkcontext is er de mogelijkheid om beroep te doen op professionele psychotherapeutische begeleiding
- er werd een folder opgemaakt waarin de verschillende bestaande mogelijkheden en initiatieven rond persoonlijke ontwikkeling en persoonlijk welzijn gebundeld werden.
- het opmaken en actualiseren van voorstellen van beleidsrichtlijnen (op maat) voor alle beleidsdomeinen. Meer concreet zal de GDPB richtlijnen en procedures uitwerken voor vragen en klachten over psychosociale belasting. Er komt een informatiecampagne voor het lijnmanagement en een bekendmakingcampagne voor de werknemers;
- er wordt een beleids- en interventieplan voor psychosociaal welzijn (als onderdeel van het globaal preventieplan) opgemaakt als handleiding voor het top- en lijnmanagement. De omzendbrief en het arbeidsreglement worden aangepast aan de actuele regelgeving. Procedures voor vragen en klachten over psychosociale belasting worden uitgewerkt.
- er wordt een projectvoorstel opgemaakt om het meldpunt 'spreekbuis' binnen de Vlaamse overheid te kunnen realiseren (nu extern contract);

- het uitwerken van stressreductie initiatieven (o.a. stille ruimte, welzijnstelefoon);
- het beschikbaar stellen van een RSI-applicatie voor het bewaken van een ergonomisch preventief gedrag bij beeldschermwerkers. De dienst zal 1.500 licenties ter beschikking stellen, waarvan er voorbehouden zullen worden voor mensen met RSI-klachten (meer bepaald voor gewrichtsklachten in pols, schouder, arm of vingers).

In het voorjaar van 2008 zijn de onderhandelingen afgerond met de leverancier van de applicatie en ET voor de uitwerking van een RSI-applicatie voor het bevorderen van het ergonomische gedrag bij beeldschermwerkers. In het najaar zal de rapporteringstool worden opgemaakt voor het kunnen opmaken van statistieken en het analyseren van werkhouding en –gedrag. Eind 2008 is gepland de RSI-applicatie in gebruik te kunnen geven aan het personeel van de diensten van de Vlaamse administratie.

Het huidige contract met het geneeskundig controleorgaan Encare d.d. 10 februari 2005 loopt ten einde op 31 december 2008. Om die reden werd door het Agentschap voor Overheidspersoneel in de loop van 2008 een nieuwe overheidsopdracht (algemene offerteaanvraag) voor de **geneeskundige controle** op afwezigheden wegens ziekte, ongeval, arbeidsongeval en beroepsziekte van het personeel van de Vlaamse overheid uitgeschreven. Deze opdracht heeft in eerste instantie betrekking op de personeelsleden van de departementen, de intern verzelfstandigde agentschappen zonder rechtspersoonlijkheid, de personeelsleden tewerkgesteld op het kabinet van een Vlaamse minister en de gewestelijke ontvangers. De intern verzelfstandigde agentschappen met rechtspersoonlijkheid, de extern verzelfstandigd agentschappen en de strategische adviesraden kunnen onder dezelfde voorwaarden aansluiten bij deze opdracht. De implementatie van de nieuwe controleopdracht is gepland op 1 januari 2009 en loopt tot en met 31 december 2012, met een éézijdige jaarlijkse opzegmogelijkheid door de aanbestedende overheid.

Het sectoraal akkoord 1999-2000 voor de diensten van de Vlaamse Regering en sommige VOI's voorzag in de invoering ten laste van de werkgever van een **hospitalisatie-verzekering** voor de personeelsleden, waarbij tevens de gezinsleden van de personeelsleden op eigen kosten maar tegen voordelige tarieven kunnen toetreden. Ook de personeelsleden die gepensioneerd worden, kunnen op eigen kosten en tegen voordelige tarieven de hospitalisatieverzekering voortzetten.

De huidige polis bij Fortis AG loopt van 1 oktober 2005 tot 30 september 2009. Teneinde de afspraak van het sectoraal akkoord 1999-2000 verder na te komen moet een nieuwe polis voor hospitalisatieverzekering worden afgesloten met het oog op de inwerkingtreding op 1 oktober 2009. Hiertoe zal in de eerste helft van 2009 een opdracht tot gunning worden uitgeschreven.

Het uitgangspunt voor de nieuwe polis is dat deze minimaal zal moeten voorzien in de dekking opgenomen in de huidige polis. Bovendien is het de bedoeling een aantal verbeterpunten op te nemen, maar wordt hierbij wel budgetneutraliteit vooropgesteld.

5.6.2 Klemtonen voor 2009

In 2009 wil op vlak van welzijnsbewust personeelsbeleid verder gaan op de ingeslagen weg.

Het verankeren van het **voorkomingsbeleid** binnen de diensten van de Vlaamse administratie door het ondersteunen van de aankoopdiensten bij de opmaak van aankoopprocedures (voor arbeidsmiddelen, gevaarlijke producten en persoonlijke beschermingsmiddelen) en het adviseren van bestellingen en leveringen en in dienst stellen van de aangekochte arbeidsmiddelen.

In het kader van de oprichting van de VAC's en in het bijzonder voor het VAC Leuven in 2009 zal er aandacht zijn voor de arbeidsveiligheid, gezondheid, de ergonomie en de arbeidshygiëne bij het concept en de inrichting van het gebouw, de uitwerking van de technieken, de aankoop van het meubilair, het anders werken, de archivering en de verhuis van het personeel.

Sensibilisering van medewerkers en leidinggevenden:

- In het voorjaar van 2009 zal het **beleids- en interventieplan** door de interne preventieadviseur psychosociale aspecten worden toegelicht aan elke entiteit. Doelstelling is om de leidinggevenden en de MOD's aan de hand van concrete richtlijnen te ondersteunen bij het voorkomen en aanpakken van problemen van psychosociale aard.
- Iedereen zal ook een **omzendbrief** ontvangen met een beschrijving van de klachtenprocedure in het kader van de wetgeving ter bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk
- **Efficiëntere opvolging van meldingen en klachten** door op regelmatige tijdstippen intervisiemomenten te beleggen met de vertrouwenspersonen.
- Initiatieven in het kader van **psychosociaal welzijn of reductie van psychosociale belasting**, door stille ruimte, vorming, welzijns telefoon.

6 DE OVERHEID ALS MODERNE WERKGEVER – EMANCIPATIEBELEID EN KANSENGROEPEN

De Vlaamse overheid wil in haar personeelsbestand de diversiteit van de Vlaamse samenleving weerspiegeld zien. Daarom legt ze zichzelf streefcijfers op.

Zo wil de Vlaamse overheid het aandeel allochtonen tegen 2015 optrekken tot 4% en het aandeel personen met een arbeidshandicap tegen 2010 optillen tot 4,5%. Ook het percentage vrouwen in managementfuncties moet omhoog: tegen 2015 zouden vrouwen 33% van de topfuncties moeten bekleden en tegen 2010 zou 33% van het middenkader een vrouw moeten zijn.

Overzicht vertegenwoordiging kansengroepen in de Vlaamse overheid:

	Vlaamse overheid op 31 december 2007	Streefcijfer
Vrouwen algemeen	47,1842%	-
Vrouwen in topfuncties	20%	33% tegen 2015
Vrouwen in middenkaderfuncties	24,8%	33% tegen 2010
Arbeidshandicap	0,78%	4,5% tegen 2010
Allochtone afkomst	1,55%	4,0% tegen 2015
Ervaren werknemers (45+)	44,877%	-
Kortgeschoolden	20%	-

Vrouwen in topfuncties. Het aandeel vrouwen in topfuncties is gestegen tot 20%, haast twee keer meer dan 2,5 jaar geleden, toen het aandeel vrouwen aan de top nog maar 11% bedroeg. Toch blijven inspanningen nodig om het ambitieuze streefcijfer van 33% vrouwelijke topambtenaren in 2015 te halen.

Vrouwen in middenkader. Het aandeel vrouwen in het middenkader daalde van 26,3% naar 24,8% en viel daarmee terug naar het niveau van 2005. Dit is een kwalijke evolutie, omdat het topkader vooral wordt gerekruteerd uit het middenkader.

Allochtonen. Positief is alvast de stijging van het aandeel allochtonen. Deze kansengroep gaat gestaag vooruit binnen de Vlaamse overheid, nu tot 1,55%. Deze kansengroep is goed op weg om in 2015 het streefcijfer van 4% te bereiken. De instroom van allochtonen is recent: 90% is jonger dan 45 jaar. Opmerkelijk is ook de stijging van het aandeel vrouwen in de groep allochtonen: van 70% naar 77% in slechts 1 jaar tijd. Doordat hun scholingsgraad gemiddeld lager ligt, werken ze vooral op niveaus C (29%) en D (42%).

Mensen met arbeidshandicap. Minder goed gaat het met het aandeel personeelsleden met een arbeidshandicap. Dat bleef erg laag: 0,78%.

Kortgeschoolden. Het aandeel kortgeschoolden blijft licht dalen. Dat past in de trend van upgradering die we ook elders op de arbeidsmarkt vaststellen: het gemiddelde niveau van de functies stijgt en speelt deze kansengroep parten.

Ervaren werknemers. Het aandeel van de 45-plussers bij de Vlaamse overheid blijft ongeveer gelijk: bijna 45%. Dit betekent dat een kleine helft van het Vlaamse overheidsperoneel in de komende 20 jaar zal uitstromen.

6.1 STREEFCIJFERS

6.1.1 Terugblik op 2008

Het gelijkekansen- en diversiteitsbeleid moeten zich kunnen oriënteren op uitdagende en haalbare streefcijfers.

Die streefcijfers moeten ook worden opgenomen in de aansturingsinstrumenten van de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid: beheersovereenkomsten, managementcontracten of samenwerkingsovereenkomsten. De streefcijfers van de diverse entiteiten binnen een beleidsdomein moeten zo zijn uitgebalanceerd dat ze gezamenlijk overeenstemmen met de streefcijfers voor het hele beleidsdomein.

De meeste entiteiten hebben medio 2008 streefcijfers in hun aansturingsinstrumenten. Ongeveer een kwart heeft dat nog niet gedaan. Van de entiteiten die de verplichtingen wel respecteren, neemt ongeveer de helft de algemene streefcijfers voor de Vlaamse overheid exact over: 4,5% personen met een arbeidshandicap tegen 2010, 4% allochtonen tegen 2015 en 33% vrouwen in middenkaderfuncties tegen 2010. De andere helft stemt de streefcijfers af op de eigen situatie.

De verschillende entiteiten en beleidsdomeinen rapporteerden aan de dienst Emancipatiezaken over hun eigen streefcijfers via hun gelijke kansen- en diversiteitsplannen. Op de website van de dienst Emancipatiezaken geven toegankelijke barometers visueel de evoluties in de cijfers weer: <http://emancipatiezaken.vlaanderen.be>

6.1.2 Klemtonen voor 2009

Entiteiten en beleidsdomeinen die geen eigen streefcijfers opstelden, worden door de opdrachthouder Emancipatiezaken opgeroepen dit alsnog te doen. De dienst Emancipatiezaken beschikt over een budget van 168.000 euro dat als volgt besteed zal worden:

1. FORUM Wervend Werven	30.000
Event mbt. het project Wervend Werven	
2. PROJECT Toegankelijk Web	60.000
Ondersteuning	
3. COMMUNICATIE	40.000
Copywriting en drukwerk, organiseren van studiedagen en informatiemomenten: 20.000 euro	
Copywriting en drukwerk folders, affiches, rapporten: 20.000 euro	
4. MANAGEMENTONDERSTEUNING EN VORMINGSBEHOEFTE	38.000
Ondersteuning/coaching dienst Emancipatiezaken, onderzoeksopdrachten, CE-leden en leidinggevenden: 9.000 euro	
Seminarie met de leden van de CE: 15.000 euro	
Netwerkbijeenkomsten voor vrouwen met managementtalent: 7.000 euro	
Dialogodagen met personeelsleden met een arbeidshandicap: 7.000 euro	

6.2 *MONITORING VAN PERSONEN VAN ALLOCHTONE AFKOMST EN PERSONEN MET EEN HANDICAP*

6.2.1 Terugblik op 2008

Elk jaar wordt het aandeel van de kansengroepen in het personeelsbestand van de Vlaamse overheid gemeten. Die monitoring is niet altijd eenvoudig, vooral niet voor de kansengroepen allochtonen en mensen met een arbeidshandicap. Daarom is een systeem van vrijwillige registratie opgezet. Om de entiteiten daarin te ondersteunen, heeft de dienst Emancipatiezaken een bevraginginstrument uitgewerkt. Ongeveer de helft van de entiteiten heeft al een vrijwillige registratie georganiseerd. Nog eens de helft daarvan peilde niet alleen naar afkomst en arbeidshandicap, maar ook naar opleiding. Dat levert ons een preciezer beeld op van de kansengroepen, en dan vooral van de kortgeschoolden.

Een ontwerp-rondzendbrief met afspraken over het vertrouwelijk beheer van de gegevens en aanpassingen van het inlichtingenblad bij indiensttreding van leden uit de kansengroepen is in behandeling.

Omdat elke wijziging van de aanpak implicaties heeft voor Vlimpers, wordt bekeken welke wijzigingen wenselijk en haalbaar zijn bij de volgende aanpassing van het Vlimperssysteem, in 2009.

6.2.2 Klemtonen voor 2009

De entiteiten die een systeem van vrijwillige registratie opzetten, worden hierbij verder ondersteund.

6.3 PERSONEN MET EEN ARBEIDSHANDICAP

6.3.1 Terugblik op 2008

De dienst Emancipatiezaken realiseerde een systeem van rendementsondersteuning (loonsubsidie) en zorgde samen met Jobpunt Vlaanderen voor een procedure rond voorbehouden betrekkingen voor personen met een arbeidshandicap. Ook bouwde de VDAB speciaal voor de Vlaamse administraties een subdatabank uit met werkzoekenden die een handicap hebben. Die subdatabank is raadpleegbaar sinds die in werking trad in september 2007. Voor de leidinggevenden en personeelsdiensten zijn er dus steeds minder structurele barrières om mensen uit die kansengroep aan te trekken.

Rendementsondersteuning. De rendementsondersteuning is een soort van loonkostensubsidie voor nieuwe personeelsleden met een zware handicap. Die subsidie kan het rendementsverlies van een persoon met een handicap compenseren. Aan de financiële steun is ook inhoudelijke begeleiding op de werkvloer gekoppeld. De maatregel is sinds 2007 van kracht. Bij de aanwerving van nieuwe werknemers met rendementsondersteuning maakt de dienst Emancipatiezaken een integratieprotocol op. Het verplichte integratieprotocol bestaat alleen binnen de Vlaamse overheid. Het beschrijft de effecten van de handicap op het werk en lijst de maatregelen op die het personeelslid met een handicap moeten ondersteunen. Dat gebeurt in samenspraak tussen de betrokken werknemer, de leidinggevende, een externe expert en de plaatselijke personeelswerker. Die personeelswerkers engageren zich om het protocol uit te voeren, maar hebben niet altijd de middelen en de bevoegdheid om de afgesproken acties te realiseren. De inhoudelijke en administratieve ondersteuning van de integratieprotocols vergt ook extra capaciteit van de dienst Emancipatiezaken. Voor die taaklast moet een oplossing worden gezocht.

Voorbehouden betrekkingen. Het Vlaams Personeelsstatuut (VPS) bepaalt sinds 23 mei 2008 een aandeel voorbehouden betrekkingen voor personen met recht op langdurige loonkostsubsidies. Zij kunnen zonder vergelijkend wervingsexamen worden aangeworven met een contract van onbepaalde duur of in een statutaire aanstelling. Per beleidsdomein mag maximaal 1% betrekkingen worden voorbehouden voor mensen met een handicap die recht hebben op langdurige loonkostsubsidies (ongeveer één vijfde van de werkzoekenden met een arbeidshandicap). De kandidaten ondergaan een geschiktheidsbepaling die bepaalt in welke mate de competenties overeenkomen met het functieprofiel. Jobpunt Vlaanderen werkte een aanbod uit voor deze geschiktheidsbepalingen. De dienst Emancipatiezaken promoot de maatregel bij de diverse entiteiten en adviseert bij de toepassing.

Toegankelijk Web. Alle websites van de Vlaamse overheid toegankelijk maken voor iedereen. Aan die opdracht van de Vlaamse Regering werd in 2008 al vier jaar gewerkt. Na een externe en interne evaluatie werd begin 2008 een rapport aan de Vlaamse Regering voorgelegd.

Het project kreeg nieuwe doelstellingen en een vastere structuur. Alle websites die sinds 1 januari 2006 nieuw zijn, moeten beantwoorden aan de AnySurfer-basisnormen. Daarvoor zijn de leidend ambtenaren verantwoordelijk. Daarnaast wordt een projectgroep opgestart, met per beleidsdomein een contactpersoon, die moet rapporteren, sensibiliseren en adviseren.

Om het project in een stroomversnelling te brengen, werd 500.000 euro extra uitgetrokken. Daarvan gaat 320.000 euro rechtstreeks naar websites die in 2008 toegankelijk worden gemaakt en 180.000 euro naar de centrale werking van het project.

6.3.2 Klemtonen voor 2009

Rendementsondersteuning. De dienst Emancipatiezaken zoekt een oplossing voor het stijgende aantal integratieprotocols en de administratieve taaklast. Daarnaast onderzoekt de dienst de verdere ontwikkeling van het instrument integratieprotocols, alsook een afstemming met de Vlaamse Ondersteuningspremie.

Voorbehouden betrekkingen. De dienst Emancipatiezaken kreeg de opdracht om deze nieuwe maatregel sterk aan te bevelen bij de entiteiten die onder het VPS vallen. De dienst zal hen ook adviseren bij de toepassing van deze nieuwe maatregel. Bij elke aanwerving moet een integratieprotocol worden afgesloten, zoals bij rendementsondersteuning. De entiteiten buiten het VPS worden opgeroepen een gelijkaardig instrument in hun personeelsstatuut op te nemen.

Toegankelijk Web. Men verwacht een sterke toename van het aantal toegankelijke websites naar aanleiding van het lopende impulsprogramma. Er komt eveneens een systeem van macroscreening, zodat de globale vorderingen vlotter in kaart worden gebracht. Er komt een werkstructuur waarin contactpersonen in hun beleidsdomeinen aan de slag gaan en tegelijkertijd samenwerken in een projectgroep. Voor de ondersteuning van het project Toegankelijk Web wordt er 60.000 euro voorzien.

6.4 *MANNEN EN VROUWEN*

6.4.1 Terugblik op 2008

Verschillende acties concentreren zich op de **doorstroom van vrouwen** naar het top- en middenmanagement. Zo blijven de Vlechtwerksessies – bedoeld voor vrouwen en mannen met managementambitie – een succes. Voor het vierde jaar al organiseert de dienst Emancipatiezaken netwerksessies voor vrouwen en mannen met managementambitie. Vlechtwerk richt zich op mannen en vrouwen die willen doorgroeien, hun netwerk willen verbreden, competenties verder willen versterken en belangstelling hebben voor leiderschap en gender. De netwerkbijeenkomsten bestaan uit vier trainingssessies en een panelgesprek met leidend ambtenaren. De deelnemers vormen een afspiegeling van alle entiteiten uit de Vlaamse overheid. De interesse voor de Vlechtwerk-sessies blijft zeer groot: in vier jaar tijd trokken de zes Vlechtwerk-reeksen 325 deelnemers.

6.4.2 Klemtonen voor 2009

De dienst Emancipatiezaken zal in 2009 een nieuwe reeks van Vlechtwerk opstarten. Hiervoor is er 60.000 euro voorzien.

6.5 STAGEPLAATSEN, STARTBANEN EN INSTROOM VAN KANSENGROEPEN

6.5.1 Terugblik op 2008

Stageplaatsen. Het Agentschap voor Overheidspersoneel (AgO) bemiddelt om kansengroepen te laten instromen in stageplaatsen. Er bestaan 2 soorten stages: onbezoldigde stages en leerwerkplaatsen. Voor de onbezoldigde stageplaatsen bestaat er geen beperking, zolang de diensten bereid zijn om jongeren in te schakelen en er ook daadwerkelijk werk beschikbaar is. Voor bezoldigde stagiairs is het budget wel beperkt.

Bezoldigde werkervaringsplaatsen zijn specifiek bedoeld voor kortgeschoolden: leerlingen uit het deeltijds beroepssecundair onderwijs. De Vlaamse overheid heeft een centraal budget beschikbaar voor 20 leerwerkplaatsen. Omdat niet alle leerwerkers het hele schooljaar aan de slag zijn, konden in het schooljaar 2007-2008 22 leerwerkers worden aangeworven.

Met de onbezoldigde plaatsen kan de Vlaamse overheid zowel personen van allochtone afkomst als personen met een arbeidshandicap bereiken. In het schooljaar 2007-2008 konden 44 doelgroepjongeren een onbezoldigde stageplaats worden bezorgd. Enkele anderen konden via netwerking met andere overheidsdiensten aan een stageplaats worden geholpen. Van de 44 stagiairs hebben er 9 een arbeidshandicap en zijn er 18 van allochtone afkomst. Alle stagiairs zijn kortgeschoold.

In uitvoering van het actieplan voor meer stage- en leerwerkplaatsen, dat op 1 juli 2005 werd goedgekeurd door de Vlaamse Regering, nam werd dit schooljaar verder een bemiddelende rol opgenomen om jongeren uit de doelgroepen aan een stageplaats te helpen.

De 44 plaatsen werden allen ingenomen door kortgeschoolden, 9 leerlingen hebben een arbeidshandicap en 18 zijn van allochtone afkomst. Bovendien werden nog een aantal stagiairs, waarvoor binnen de Vlaamse overheid niet meteen een stageplaats beschikbaar was, na doorverwijzing met succes geplaatst bij een provinciebestuur.

Gedurende het schooljaar 2008-2009 zal verder blijven bemiddeld worden voor stageplaatsen voor de moeilijk plaatsbare groepen (personen met een arbeidshandicap, allochtonen, kortgeschoolden).

De bedoeling van deze bemiddeling is leerlingen uit de doelgroepen laten kennismaken met de Vlaamse overheid. Deze kennismaking kan deze leerlingen aanzetten om te solliciteren bij de Vlaamse overheid. Het aanbieden van onbezoldigde stageplaatsen is dus een hulpmiddel om de streefcijfers voor allochtonen en gehandicapten te bereiken.

Gedurende het schooljaar 2008-2009 zal een speciale inspanning worden gedaan om aan nog meer gehandicapten een stageplaats aan te bieden. Daartoe zullen de contacten met de scholen uit het bijzonder onderwijs en de centra voor beroepsopleiding verder uitgebreid worden. Het experiment met de 20 centraal bezoldigde leerwerkplaatsen voor jongeren uit het deeltijds onderwijs wordt verder gezet. Hiertoe is een budget van 126.000 euro beschikbaar.

Startbanen. Elke jongere van minder dan 26 jaar die is ingeschreven als werkzoekende, kan aan de slag in een startbaan tot het einde van het kwartaal waarin hij of zij 26 jaar wordt. In 2007 telden we binnen de Vlaamse overheid 333 startbaners. Dit zijn er 21 meer dan in 2006.

Dat lijkt positief, maar bij nader onderzoek blijkt dat het aandeel van elke kansengroep in het totale aantal startbaners is gedaald: voor allochtonen met 3,4%, voor mensen met een arbeidshandicap met 3,2% en voor personeelsleden op niveau D met 7,8%.

Voortaan worden het aantal startbaners systematisch opgevraagd in het kader van het jaarlijkse P&O-beleidsrapport.

Overzicht van personeelsleden met een startbaanovereenkomst binnen de Vlaamse overheid in 2007:

	Mannen		Vrouwen		Totaal	
Algemeen totaal	117		112		333	
Kortgeschoolden	95	81,20 %	56	50 %	155	46,55 %
Allochtonen	21	17,95 %	43	38,39 %	64	19,22 %
Personen met een handicap	8	6,84 %	8	7,14 %	16	4,80 %

Jobstudenten. In mei 2007 kwam een nieuwe rondzendbrief over de aanwerving van jobstudenten binnen de Vlaamse overheid tot stand. Omdat tot dan toe nauwelijks jobstudenten uit de kansengroepen bij de Vlaamse overheid aan de slag waren, formuleerde de omzendbrief streefcijfers voor allochtonen (8%) en personen met een handicap (9%).

Uit een evaluatie door de dienst Emancipatiezaken bleek dat in juli, augustus en september 2007 in totaal 1.426 jobstudenten aan de slag zijn geweest. Daarvan waren er 5,19% van allochtone afkomst en hadden er 0,28% een handicap. Entiteiten geven nog sterk voorrang aan kinderen van de personeelsleden. Op vraag van de dienst Emancipatiezaken installeerde Jobpunt Vlaanderen op haar website een centraal platform met een overzicht van de vakantiejobs voor geïnteresseerde jongeren.

Wervend Werven. Op 15 december 2006 keurde de Vlaamse Regering het actieplan Wervend Werven goed. Dat plan bevat ongeveer 30 maatregelen die de instroom van allochtonen en mensen met een arbeidshandicap moeten vergroten. De maatregelen moeten het management ondersteunen om voor die kansengroepen de vooropgezette streefcijfers te halen. In 2007-2008 kwamen meeste acties van het actieplan op kruissnelheid.

Die acties kunnen ruwweg worden ondergebracht onder 7 overkoepelende thema's:

- kansengroepen aantrekken: ook in startbanen, voor stageplaatsen en als jobstudent,
- selectie en werving: selectieverantwoordelijken en jury's sensibiliseren voor diversiteit, de diplomavooraarden versoepelen en Elders Verworven Competenties erkennen, vacatures beter bekendmaken,
- acties gericht op personen met een arbeidshandicap: promoten van redelijke aanpassingen, rendementsondersteuning, voorbehouden betrekkingen, regionale evenementen die toeleiders in contact brengen met (vooral) buitendiensten van de Vlaamse overheid,
- samenwerking met VDAB: deeldatabanken met cv's van werkzoekenden uit de kansengroepen, vacatures verspreiden via kansengroepsites, begeleiding van nieuwe personeelsleden uit de kansengroepen door jobcoaches, en actieve bemiddeling van vacatures om kansengroepen aan te sporen te solliciteren,

- samenwerking met Jobpunt Vlaanderen: aandacht voor diversiteit in arbeidsmarktcommunicatie, advies aan entiteiten die vacatures hebben, toelichting voor sollicitanten van het selectieproces, vacatures bekendmaken aan doelgroepen,...
- samenwerking met Selor: acties rond etnocommunicatie opzetten in grote steden, het testinstrumentarium screenen op diversiteit,
- ondersteuning van personeelsleden, leidinggevend en personeelsdiensten: door de dienst Emancipatiezaken, door projectontwikkelaars evenredige arbeidsdeelname, door trainingssesies diversiteit, door het project interculturalisering op de werkvloer, door bijeenkomsten en informatiefiches.

Om te kunnen slagen, moet het gelijkekansen- en diversiteitsbeleid in de organisatie op een breed draagvlak kunnen steunen. Communicatieacties dragen daartoe bij. Zo loopt van mei 2008 tot mei 2009 de campagne 'Maak werk van diversiteit', die op een luchtige manier vooroordelen op lose schroeven zet en informeert over de diversiteitsinstrumenten van de dienst Emancipatiezaken. Affiches, postkaarten, productfiches en een nieuwe website werden gelanceerd in het kader van deze campagne.

De dienst Emancipatiezaken organiseerde van november 2007 tot januari 2008 vier trainingsdagen 'divers aanwerven: meer dan een aandachtspunt bij werving en selectie'. De sessies waren bestemd voor de emancipatieambtenaren en de medewerkers van de personeelsdiensten. In totaal waren er 57 deelnemers, die de trainingen positief evalueerden.

6.5.2 Klemtonen voor 2009

Bezoldigde werkervaringsplaatsen. Omdat het budget van het begrotingsjaar 2007 niet helemaal werd opgebruikt, wordt het centrale budget voor 2009 niet uitgebreid. Voor het schooljaar 2008-2009 zet men het streefcijfer van 25 leerwerkers voorop.

Er zal ook verder opgevolgd worden of de startbanen en de studentenjobs worden ingezet als gelijkekansen- en diversiteitsinstrument: blijven focussen op aanwerving van allochtonen en personen met een handicap.

Het **actieplan Wervend Werven** van kansengroepen loopt nog tot eind 2009. Op 7 mei 2009 organiseert de dienst Emancipatiezaken in overleg met Jobpunt Vlaanderen een Forummoment. Tijdens die dag wordt een stand van zaken van het project gegeven en komen innovatieve praktijken op het vlak van de werving en selectie van kansengroepen aan bod. Voor dit event is een budget van 30.000 euro voorzien

7 ICT ALS ONDERSTEUNENDE FACTOR VOOR INHOUDELIJKE BELEIDSINITIATIEVEN

7.1 CONTINUÏTEIT VERZOENEN MET FUNCTIONELE VERBETERING EN KOSTENBESPARING

7.1.1 Terugblik op 2008

De voortdurende stijging van het gebruik en de kwaliteitseisen van de ICT-infrastructuur werd bevestigd in 2008. Een **verdere uitbreiding en verbetering van de bestaande capaciteit** werd gerealiseerd, zowel op het gebied van het netwerk (verhoging bandbreedte, bijkomende connecties voor nieuwe gebouwen), als op het gebied van de servercapaciteit, computerzalen, telewerken, en storage- en backupvoorzieningen. De noodzakelijke investeringen om de basisbehoeften met betrekking tot continuïteit te verzekeren vertegenwoordigen 46% van de totale kredieten (5.336.000 euro op een totaal van 11.633.000 euro).

De inspanningen om het aantal servers (en de daaraan gekoppelde beheerskosten) te verminderen zijn significant. Zo'n 190 servers zijn op 01/07/2008 uit dienst genomen als gevolg van de 'server consolidatie'-oefening waarbij verouderde servers worden uitgefaseerd en waarbij ook nieuwe, krachtige shared servers worden geïntroduceerd die enerzijds een lagere exploitatiekost hebben en anderzijds meerdere toepassingen aankunnen. Toch komen er steeds nieuwe toepassingen bij, die al dan niet een specifiek platform nodig hebben. Het netto resultaat is uiteindelijk een afname van 60 servers binnen het serverpark.

De benodigde oppervlaktebehoefte voor centrale computerzaal-capaciteit stijgt gemiddeld met 70 vierkante meter per jaar. Dit is deels te wijten aan de consolidatiebeweging in het kader van kostenbesparing, deels aan nieuwe servers en aan het verder uitbouwen van redundante oplossingen (functioneel als fysische ontdubbelingen) voor de bedrijfskritieke systemen. De implementatie van virtuele servers (een 20-tal) laat toe om de hardware efficiënter te benutten. Bovendien zorgt het gebruik van virtuele servers voor energiebesparing.

De totale storagecapaciteit (opslag van data) groeide in de periode juni 2007 - juni 2008 van 125 terabytes naar 215 terabytes. Dit is een toename van 72%. Een meer intelligentere architecturaanpak resulteerde in het vermijden van een aanmerkelijke kostenstijging voor de archiveringsbehoeften.

Om een antwoord te bieden op de continue stijgende behoefte aan capaciteit is voor het netwerk een volledig nieuwe architectuur gedefinieerd. Dit om de kostenstijging te kunnen controleren en om nieuwe diensten mogelijk te maken die beter aansluiten op de diversiteit van behoeften binnen de verschillende beleidsdomeinen.

Nadat in de afgelopen periode de centrale netwerkinfrastructuur al volgens deze nieuwe architectuur werd gemoderniseerd, is gedurende de eerste helft van 2008 een groot deel van de buitensites hier naar toe omgezet. Gelijk met deze actie werd op veel van deze sites de bandbreedte verhoogd en gemigreerd naar een moderne en meer kostenefficiënte manier van connecteren. Ter ondersteuning van de kostenbesparende initiatieven, zoals de centralisatie van toepassingen, werden optimalisatiesystemen ingezet om de efficiëntie van het netwerk verder te verhogen. Aan het eind van 2008 is ook de connectiviteit naar de computerzalen aangepast aan deze architectuur, zodat er op hoge snelheid (10Gbps) tussen de computerzalen gecommuniceerd kan worden, en de infrastructuur klaar is voor het site redundant opstellen van toepassingen.

Het streven naar een reële **verlaging van de exploitatiekosten** werd onverminderd voortgezet. Een goed budgettair beheer vereist dat maximaal wordt ingespeeld op een kostenreductie om projectkredieten te vrijwaren voor dringende en innovatieve initiatieven.

Het serveroptimalisatieprogramma, dat een vermindering van het aantal servers nastreeft, beantwoordt tezelfdertijd aan de noodzaak om sterk verouderde hardware en software (niet of nog nauwelijks ondersteund door de leveranciers) geleidelijk te vervangen. Voor dit optimalisatieprogramma werden 14% van de beschikbare investeringskredieten aangewend. Voor het bestaande serverpark werd hierdoor een besparing van 440.000 euro in 2007 en van 1.579.000 euro in 2008 gerealiseerd. Dit bedrag is uiteraard recurrent (2.300.000 euro in 2009) en vergroot de beschikbare financiële ruimte voor nieuwe projectinitiatieven.

Er werd verder gewerkt aan het introduceren van **nieuwe technologieën**. Niettegenstaande de beperkte kredieten werd 4 % van het budget gereserveerd voor toekomstgerichte initiatieven: Voice over IP (telefonieverkeer via de bestaande datanetwerken) werd via een pilootproject voor o.a. Internationaal Vlaanderen uitgetest en wordt verder geëvalueerd voor een bredere uitrol binnen de Vlaamse overheid. Draadloze netwerkconnectiviteit (WIFI) wordt een zekerheid voor de toekomst: een eerste implementatie in het Boudewijgebouw is een concrete realisatie.

Voor de ontsluiting van client server toepassingen (o.a. van het Vlaams Energie Agentschap) werd een shared Citrix server farm ingericht. Deze infrastructuur vormt ook een basis voor verdere initiatieven op het vlak van server-based computing, zoals het gebruik ervan voor “thin client” infrastructuur voor eindgebruikers.

Het telewerk en thuiswerk bleven verder ondersteund, zowel door het aanleveren van de nodige infrastructuur, als via het huidige impulsprogramma voor telewerkers, dat onverkort voortgezet werd.

De oude “hardware”-oplossing voor thuiswerk (RAS & ISDN) werd grotendeels uitgefaseerd ten voordele van een “software-oplossing” (VPN - virtual private network via internet) en WebMail. Ook GPRS (voor PDA's zoals Blackberry en voor laptops die via GSM op het internet gaan) geraakt bij de telewerkende Vlaamse ambtenaar stilaan ingeburgerd. Daarnaast werd webmail proactief geactiveerd en opengesteld naar alle potentiële e-mailgebruikers.

Uit onderstaande cijfers blijkt dat het aantal aangesloten personen die via deze nieuwe technologieën vanop afstand kunnen werken een grote vlucht nam:

	Aug 2004	Dec 2005	Dec 2006	Aug 2007	Aug 2008
RAS	1500	912	248	87	29
ISDN	600	223	122	91	31
VPN HSC	0	941	1411	1892	1443
VPN SSL	0	0	390	1587	864
WEBMAIL	0	0	1072	2861	16431 (*)
GPRS (Laptop/PDA)	0	0	95	194	387
Totaal	2100	2076	3338	6712	19185

(*): totaal aantal potentiële gebruikers toegelaten op de nieuwe infrastructuur.

Verschillende “Innovatie workshops” werden georganiseerd (INDIGO) waarbij een actieve participatie van alle klanten werd gerealiseerd met betrekking tot het evalueren van toekomstige ICT technologieën.

Verdere investeringen in de **ondersteunende platformen voor (e-)government diensten** blijft een belangrijke prioriteit. In totaal werd 18% van de investeringskredieten toegewezen aan deze projecten. Deze generieke platformen bieden zowel infrastructuur als functionele componenten aan die fundamentele basisdiensten implementeren waarop aanvullend/complementair de specifieke e-gov diensten uitgebouwd worden. Deze initiatieven zijn afgestemd op de korte – en lange termijn behoeften van e-government projecten van zowel Corve als de individuele beleidsdomeinen.

Het “Toegangscontrole en Ontsluitingsplatform” verzekert dat e-governmentdiensten aan burgers, ondernemingen en overheden veilig en efficiënt kunnen verlopen. De generieke, gedeelde, gedistribueerde platformen omvatten hiervoor **gebruikersbeheer** (het IDM platform voor het beheer van identiteiten, hoedanigheden, mandaten, rollen en rechten), alsook **toegangsbeheer** (het ACM platform welke omvat ACMweb voor webapplicaties, ACMwss voor veilige gegevensuitwisseling tussen applicaties, en SSLVPN voor netwerktoegang voor mobiele gebruikers).

Het gebruikersbeheer maakt het mogelijk om authentieke bronnen van identiteiten en hun rechten op te zetten (personeel onderwijsinstellingen, personeel lokale besturen, enz.) en hierbij koppelingen te voorzien met andere authentieke bronnen (bv. Rijksregister, Bestand gemeentesecretarissen, Verrijkt Personen Register, enz.). Bovendien vereenvoudigt dit het operationeel beheer en verlaagt het de kosten.

Binnen het kader van toegangsbeheer wordt zowel zwakke authenticatie (paswoord) als sterke authenticatie (elektronische identiteitskaart e-ID, federale token voor burgers) aangeboden. Ook werd een alternatief voor niet-Belgen uitgebouwd.

De concrete toepassingen stijgen voortdurend in aantal. Initieel werd een en ander opgezet in het kader van gebruikersbeheer voor scholen (EDISON) en een verbeterd gebruikersbeheer binnen de gemeenschappelijke ICT-dienstverlening. Ook de lokale overheden worden hierbij betrokken: hiertoe is een pilootproject met de stad Antwerpen opgestart. Ondertussen groeit de vraag naar een gemeenschappelijk usermanagement voor economische actoren binnen de Vlaamse overheid en denkt het beleidsdomein WVG aan een usermanagement voor zorgversterkers. Ook wordt bijvoorbeeld gevraagd om document/content management intern beter te gaan ondersteunen, alsook om een ruime telefoongids van alle Vlaamse overheden op te zetten.

In het kader van ondersteunende platformen voor (e-)government diensten, “Toegangscontrole en Ontsluitingsplatform” wordt er gewerkt aan een **gemeenschappelijk platform voor het toepassen van de digitale handtekening**. Op korte termijn werd hier voornamelijk gefocust op het ondersteunen van het digitaal ondertekenen van dossiers (bestaande uit één of meerdere documenten). Inzichten op dit moment wijzen er op dat ook de vraag naar het ondertekenen van online formulieren (aangiftes, ...) en automatische bevestigingen (attesten, ...) te verwachten valt. In dit kader dient de samenhang met content management en archivering ten gevolge van wettelijke vereisten nauwer bekeken te worden.

Niet te onderschatten ten slotte is de **archivering- en documentenproblematiek**: de verdere digitalisering van de werkprocessen vereist een duidelijke, coherente en geïntegreerde architectuur en oplossing. Het Enterprise Content Management (ECM) platform faciliteert belangrijke aspecten van de overheidswerking op het gebied van documentbeheer, samenwerking en digitalisering: concreet werden implementaties gerealiseerd met Documentum (als documentbeheersysteem), Sharepoint platform (voor efficiëntere werkprocessen en samenwerking) en het Kofax-platform voor centrale digitalisering van documenten (scanverwerking).

Het initiatief van het College van Ambtenaren-generaal, samen met MOVI, om één functioneel netwerk te voorzien waar alle entiteiten van de Vlaamse overheid onderling toegang krijgen/geven tot informatie (websites), databanken, gedeelde omgevingen en toepassingen kreeg een concrete implementatie in **het Vlaamse Overheidsnetwerk (VOnet)**. Meer dan 90% van de entiteiten (IVA's, EVA's, departementen) zijn al aangesloten. Naast de toegang tot de algemene intranet informatie

werden ook verschillende gemeenschappelijke ICT-platformen en authentieke bronnen geopend (waaronder de Datawarehouse en Sharepoint 2007 omgevingen) en domeinspecifieke applicaties (Vlimpers, Orafin). Een intranet site werd gemaakt om de eindgebruikers op de hoogte te houden van de laatste nieuwe ontwikkelingen van VOnet. Hier kan men o.a. terugvinden welke nieuwe leden er aangesloten zijn en welke nieuwe toepassingen ter beschikking gesteld worden (<http://welkom.vonet.be>).

7.1.2 Klemtonen voor 2009

Voor de continuïteit van de ICT dienstverlening werd 44.029.000 euro begroot (exclusief het gedeelte van de kredieten dat al gedecentraliseerd werd). Naast dit bedrag is ook 9.254.000 euro (17,4 % van de totale begroting) voorzien voor nieuwe projectinitiatieven.

Naast de bijkomende vragen naar capaciteit, zowel door organische groei als onvermijdelijke vervanging van verouderde apparatuur, wordt de klemtoon gelegd op verdere investeringen m.b.t. het “mobiel” werken: zowel het verlenen van **draadloze toegang** binnen onze gebouwen als het **“op afstand” werken** bieden een maximale flexibiliteit (op vlak van plaats en tijdstip) voor connectiviteit aan de eindgebruikers.

Het gebruik van “internet” functionaliteiten kent een meer dan exponentiele groei (een stijging van meer dan 600% over de laatste 3 jaar). Om deze groei te combineren met de nood aan steeds meer en steeds modernere technologieën voor mobiele werknemers, zal een “quality of service” (QoS) worden geïmplementeerd. Dit verzekert een **voorrangsbehandeling voor netwerkverkeer** waarvoor vertragingen ongewenst zijn.

Om verdere innovatie-initiatieven te stimuleren, wordt bijzondere aandacht gegeven aan de opportuniteiten die de nieuwste generatie van het internetgebeuren (Web 2.0) biedt: in het bijzonder zullen de mogelijkheden tot het opzetten van **sociale netwerken** (WIKI's, blogs, mash-ups, enz.) worden onderzocht. Een eerste (interne) WIKI omgeving wordt verder uitgebouwd.

Bijkomende inspanningen worden geleverd om het gebruik van het **VOnet uit te breiden en te stimuleren**: dit platform is ideaal voor de verdere ontsluiting van gemeenschappelijk te gebruiken toepassingen en voor het delen van informatie.

De inspanningen met betrekking tot de **kostenreductie van de operationele diensten** wordt onverminderd voortgezet. Bijkomende opportuniteiten om aankopen op vlak van hardware en software maximaal te bundelen, dienen intensief onderzocht te worden. Naast een continue promotie van gemeenschappelijke (“shared”) platformen, worden ook bijkomende inspanningen gedaan met betrekking tot een hernieuwing van de grootste leveranciers-raamcontracten.

Daarnaast wordt door de ICT-organisatie verschillende voorstellen geformuleerd als input voor het 10-sporen programma ter bevordering van de Efficiëntie en Effectiviteit binnen de Vlaamse overheidswerking.

In het kader van **(e-)government ondersteunende platformen / diensten** en meer bepaald **gebruikersbeheer** worden beoogd:

- een verdere functionele uitbouw (o.a. de bouw van zelfregistratie voor bijvoorbeeld het aanvragen van ontbrekend mandaat door lokale mandataris);
- een verdere architecturale uitbouw (bijvoorbeeld de uitbouw van mining en provisioning diensten voor het koppelen met oa federale bronnen in het kader van de economische actoren / ondernemingen en de uitbouw van identity providers voor het herbruikbaar maken van onze authentieke bronnen door bijvoorbeeld lokale besturen);
- een governance structuur ten einde het geheel beheersbaar te houden en in lijn met wetgeving;

- een groeiende effectieve inzet van dit geheel in de dienstverlening van de Vlaamse overheid ten behoeve van de dienstverlening naar de burger, dienstverlening naar de lokale besturen, dienstverlening naar de zorginstellingen, dienstverlening naar de economische actoren en ondernemingen, enz.

In het kader van (e-)government ondersteunende platformen / diensten en meer bepaald **toegangsbeheer** wordt beoogd - gezien het steeds groeiende gebruik - deze dienst te moderniseren en uit te bouwen naar een “enterprise level” dienstverlening, en deze functioneel en architectureel te verrijken opdat aldus toepassingen veilig en eenvoudig ontsloten kunnen worden naar de verschillende doelgroepen.

Met betrekking tot de **digitale handtekening** wordt beoogd deze dienst effectief te koppelen aan applicaties zoals deze van het ESF (het Europees Sociaal Fonds) zodat deze dienst volledig papierloos en rechtsgeldig kan worden. Ook zal gekeken worden naar het ondersteunen van de komende nieuwe e-formulieren-omgeving van de Vlaamse overheid (digitaal ondertekenen van formulieren/aangiftes en het kunnen verkrijgen van digitaal rechtsgeldige attesten).

7.2 HET GEMEENSCHAPPELIJK DIENSTENAANBOD

7.2.1 Terugblik op 2008

De transitie naar een **nieuw ICT-dienstverleningscontract** vormde zonder twijfel dé belangrijkste uitdaging voor 2008. Het transitietraject zal maximaal 18 maanden duren en startte op 1 februari 2008. In de eerste fase van 6 maanden - tot 1 september 2008 - werd de transitie naar de modaliteiten van het nieuwe ICT-contract geleidelijk geïmplementeerd. In de volgende fase van maximaal 12 maanden wordt de transitie voltooid.

De initiële transitie omvatte o.a. volgende deelprojecten: het bijsturen van de organisatie en van de overlegfora om rekening te houden met de vereisten van het nieuwe contract, een vernieuwing van de “IVO21” portaal voor de ICT-dienstverlening, een nieuwe generatie van de Configuratie Management Database (CMDDB); de “kern”gegevensbank van de technologische infrastructuur, de bijsturing van de ondersteunende systemen en processen om tegemoet te komen aan de vereisten van het nieuwe contract, het optimaliseren van de processen en de hulpmiddelen voor licentiebeheer, het implementeren van “best-shore” ondersteuning voor UNIX/Windows (verplaatsen van activiteiten naar o.a. Hongarije met gereduceerde exploitatiekosten), en het uitwerken van een aanbod van opslag- en verwerkingscapaciteit via een “capacity-on-Demand” model (klant betaalt enkel verbruik, vermijdt investeringen).

Bij deze transitie werd er niet alleen naar gestreefd om de impact voor de bestaande klanten van de gemeenschappelijke ICT-dienstverlening zo minimaal mogelijk te houden (continuïteit in dienstverlening), maar tegelijkertijd een aantal wezenlijke verbeteringen te realiseren op het gebied van dienstverlening. In tegenstelling tot de vroegere dienstverlening, die voornamelijk mikte op end-to-end geïntegreerde diensten wordt nu meer modulariteit aangeboden. Hierdoor moet het mogelijk worden om beter in te spelen op de grotere diversiteit aan klanten. Het merendeel van de diensten en producten kan gedeeltelijk afgenomen worden in functie van de specifieke klantenbehoeften.

7.2.2 Klemtonen voor 2009

De **finale fase van de transitie** loopt volgens de huidige planning tot maart 2009. Er zal worden gewerkt aan de verdere inrichting en optimalisatie van de dienstverlening. Parallel wordt een aantal

nieuwe diensten verder uitgewerkt en toegevoegd aan het bestaande aanbod, o.a. “capacity-on-demand” voor specifieke deelcomponenten van de initieel geïntegreerde diensten zoals computerzaalfaciliteiten, storage en backup faciliteiten.

7.3 ICT-VEILIGHEID

7.3.1 Terugblik op 2008

Als voortzetting van de eerder afgeronde studie met betrekking tot de **Disaster Recovery** problematiek (DRP) (het verzekeren van een minimale dienstverlening bij het optreden van een calamiteit) werd prioritair werk gemaakt van de invoering van een specifieke **DRP-oplossing voor e-mail**. Een onderbreking van het e-mailverkeer leidt immers onmiddellijk tot de “technische werkloosheid” van duizenden ambtenaren met enorme productiviteitsverliezen en een niet te onderschatten imagooverlies voor de overheid. De oplossing die werd uitgewerkt steunt op een combinatie van bestaande infrastructuur in het Boudewijngebouw en de nieuwe computerzaal Colt in Nossegem.

Op het gebied van **Business Continuïteitsmanagement** (BCM) (wat breder is dan het specifieke **DRP** luik voor ICT, namelijk het voorkomen van calamiteiten) werd een volledig **raamwerk** ontwikkeld dat toelaat de uitdagingen op het gebied van continuïteitsrisico's op een gestructureerde manier aan te pakken.

Ook **gebruikersbeheer** zal hier een concrete en belangrijke meerwaarde bieden, aangezien zij de Vlaamse overheid in staat zal stellen om een eenduidige administratie van gebruikers en rechten bij te houden en te controleren. Aldus kunnen de nodige toegangsrechten van een persoon (intern of extern) tot gegevens beter worden opgevolgd en waar nodig snel worden gewijzigd.

Ook **toegangsbeheer** biedt hier een belangrijke meerwaarde aangezien men hierdoor applicaties veiliger dan voorheen kan gaan ontsluiten en het gebruik actief kan gaan bewaken.

7.3.2 Klemtonen voor 2009

De in 2008 afgewerkte thematische audit door IAVA met betrekking tot de bedrijfscontinuïteit heeft op een onweerlegbare wijze de risico's binnen de bestaande systemen, structuren en organisaties bevestigd.

Op het gebied van de globale problematiek kan de ICT-organisatie een ondersteunende en adviserende rol spelen om een gerichte, pragmatische en snelle verbetering van de onderkende problemen te bewerkstelligen.

Specifiek met betrekking tot het ICT gebeuren wordt een businesscase opgesteld om een **gemeenschappelijk aanbod voor “uitwijkmogelijkheden”** bij het optreden van een ramp uit te werken. Het uitbouwen van individuele uitwijkmogelijkheden voor elke afzonderlijke organisatie is financieel, maar ook fysisch niet mogelijk. Een centraal aanbod echter wel.

Op het vlak van **gebruikersbeheer** zal men eind 2007 en in de loop van 2008 het geheel van gebruikers, accounts, rechten, paswoorden onder controle kunnen brengen en opschonen en vervolgens actief beheren/auditeren.

7.4 AANPASSING VAN DE ORGANISATIE EN INTER-CONNECTIVITEIT

7.4.1 Terugblik op 2008

In het kader van de BBB-transitie moest het oude model van een sterke centralisatie van de ICT dienstverlening aangepast worden. De vraag naar autonomie voor elk beleidsdomein vereiste een **bijstelling van het oorspronkelijke ICT-dienstverleningsmodel**. Er is nood aan een duidelijk raamwerk om de verdere concretisering en uitbouw van de ICT-omgeving te kaderen. Dit raamwerk moet maximaal rekening houden met de nieuwe structuren en opdrachten van de 13 beleidsdomeinen, waarbij een grotere decentralisatie en autonomie wordt nagestreefd.

Hierbij is een “gezond” evenwicht tussen een “basisplatform” (gemeenschappelijk te gebruiken componenten, aangeboden onder een ‘shared-services’ concept) en specifieke decentrale aanvullende systeemcomponenten, het meest aangewezen model.

Een concrete aanzet om dit strategisch model uit te werken werd gegeven door de beslissingen van de Vlaamse Regering op 10 juli 2008. Het oprichten van een overkoepelend strategisch overlegorgaan, samen met de herstructurering van het departement Bestuurszaken, de entiteit ICT-beleid en Corve zal de basis leggen voor de verdere uitwerking van de toekomstige ICT-diensten.

7.4.2 Klemtonen voor 2009

De uitwerking van **een strategisch model van ICT dienstverlening** voor de Vlaamse overheid wordt prioritair. Uiteraard dient de transitie naar een nieuwe context stapsgewijs en gestructureerd te gebeuren. Een gefaseerde aanpak is hierbij te verkiezen. Een eerste “instapmodel” samen met een concrete set van “toewijscriteria” dient ontwikkeld te worden en zal toelaten elke nieuwe of bijgestuurde dienst correct (t.t.z. gemeenschappelijk of decentraal) te positioneren, toe te wijzen en te implementeren.

De complementaire rol van de verschillende belangrijke spelers bij het uitstippelen van het verdere ICT beleid (departementen, agentschappen, entiteit ICT-Beleid en Corve) dient uitgetekend te worden. De **integratie van Corve en de entiteit ICT-Beleid** naar een efficiënte en effectieve organisatie, die zowel intern (ter ondersteuning van de back-office processen binnen de administraties) als extern (naar de e-government diensten toe) gericht wordt, is één van de belangrijkste uitdagingen voor het komende jaar. Een correcte structurering van deze diensten via een samenvloeiing kan een belangrijke meerwaarde betekenen naar de toekomst toe.

8 EFFICIENT FACILITAIR MANAGEMENT

Ook op het vlak van facilitair management werd het voorbije jaar systematisch verder uitvoering gegeven aan het beleid dat van bij de aanvang van deze legislatuur consequent werd gevoerd; met duurzaamheid en kwaliteit als speerpunten, zowel in de projecten als in de dagelijkse werking.

8.1 DUURZAAMHEID IN PROJECTEN

8.1.1 Terugblik op 2008

Begin 2008 werd, in samenwerking tussen het Agentschap voor Facilitair Management (AFM), de Centrale Coördinatiecel Milieuzorg (CCM) en de Katholieke Universiteit Leuven (KUL), het **kwaliteitshandboek** “Waarderen van gebouwen – op weg naar een duurzame huisvesting voor de Vlaamse overheid” voorgesteld.

Dit handboek brengt zowel de praktijkervaringen als de laatste technische evoluties terzake samen en stelt de criteria op het gebied van duurzaamheid voorop waaraan een modern kantoorgebouw moet voldoen om de voorbeeldfunctie van de Vlaamse overheid te onderstrepen. Aan de hand van dit handboek kan de opdrachtgever op een objectieve manier de duurzaamheidsgraad van verschillende projecten met elkaar vergelijken en waarderen in de vorm van een duurzaamheidsscore; uitgedrukt in een aantal sterren variërend van 1 (lage duurzaamheidsgraad) tot 4 (erg hoge duurzaamheidsgraad).

8.1.2 Klemtonen voor 2009

Dit kwaliteitshandboek zal voortaan als basis dienen voor de evaluatie van de duurzaamheidsgraad van alle toekomstige gebouwen in het kader van de huisvesting van Vlaamse ambtenaren. Dit verzekert dat duurzaamheid een structureel onderdeel van het evaluatieproces voor gebouwen en aldus van het huisvestingsbeleid wordt.

8.2 VLAAMSE ADMINISTRATIEVE CENTRA

8.2.1 Terugblik op 2008

Uiteraard dient de Vlaamse overheid op het gebied van duurzaamheid van gebouwen niet enkel een theoretisch kader en een kwaliteitshandboek aan te reiken, maar vanuit haar voorbeeldfunctie ook de daad bij het woord voegen.

Bij de keuze door de Vlaamse Regering van het toekomstig Vlaams Administratief Centrum (VAC) te **Leuven** werd dan ook terdege rekening gehouden met de duurzaamheidsgraad, en dit aan de hand van het ontwikkelde kwaliteitshandboek. Het uiteindelijk gekozen project van N.V. Diestsepoort, waarvoor het huurcontract op 10 juli werd ondertekend, beantwoordt niet alleen aan de kwalitatieve en budgettaire verwachtingen maar geldt, met de maximale score van 4 sterren, bovendien als voorbeeld betreffende duurzaamheid bij de huisvesting van Vlaamse ambtenaren. Zo zal het ondermeer beschikken over een installatie voor boorgatenergieopslag en een zeer performante isolatie (K28) met driedubbele beglazing van de ramen.

8.2.2 Klemtonen voor 2009

VAC Leuven

Nu het huurcontract voor het VAC Leuven ondertekend is, dient het komende jaar volop werk gemaakt te worden van het functionele en technische ontwerp, zodat het gebouw instapklaar is in

oktober 2010 en de 750 Vlaamse ambtenaren er hun intrek kunnen nemen. Dit vraagt een grondige voorbereiding, zowel op het vlak van de inrichting, zodat alle betrokken personeelsleden kunnen genieten van het nodige werkcomfort dat van een modern kantoorgebouw verwacht wordt, als voor de volledige organisatie van de facilitaire dienstverlening (schoonmaak, catering, toegangsbeveiliging, enz.) in het gebouw.

VAC Brugge

De besprekingen met de NMBS en Eurostation m.b.t. het KAM-gebouw zijn lopende via PMV.

VAC Gent

De behoeftenanalyse die het voorbije jaar werd voorbereid zal eind 2008 ter validatie worden voorgelegd aan de Vlaamse Regering. Ook in dit project zijn de onderhandelingen met de NMBS en Eurostation lopende via PMV.

Restaurants

Naast de realisatie van de nodige renovatiewerken aan het restaurant in het Boudewijngebouw en de installatie van een koude keuken in het Arenberggebouw zal AFM in het komende jaar ook een behoeftenanalyse verrichten naar een grootkeuken in alle toekomstige VAC's. De ervaring leert immers dat de integratie van dergelijke infrastructuur in een project de nodige voorbereidende studie vergt, die al in een vroeg stadium van het ontwerp dient meegenomen te worden, zodat dit op een efficiënte en effectieve wijze kan gerealiseerd worden conform de HACCP-normen.

Loodsengebouw te Antwerpen

Gezien het huidige loodsengebouw aan de Tavernierkaai te Antwerpen niet langer voldoet aan de moderne comfortvereisten werd beslist om dit gebouw in de nabije toekomst te verlaten en de betrokken diensten te herhuisvesten in het Imalsogebouw op de linkeroever. Deze herhuisvesting kan echter pas doorgaan nadat aan het Imalsogebouw de nodige aanpassingswerken zijn uitgevoerd om te voldoen aan de functionele noden van de toekomstige gebruikers.

Teneinde de betrokken personeelsleden in afwachting van hun herhuisvesting toch een veilige werkomgeving met een minimaal werkcomfort te kunnen garanderen, worden nog enkele noodzakelijke aanpassingswerken uitgevoerd aan het loodsengebouw aan de Tavernierkaai. De kostprijs van deze werken wordt geraamd op € 190.000 en zou moeten toelaten om in veilige werkomstandigheden de periode van 2 à 3 jaar, die nodig is voor de definitieve herhuisvesting kan plaatsvinden, te overbruggen.

8.3 EEN DUURZAAM ENERGIEBELEID

8.3.1 Terugblik op 2008

Het beleid op het gebied van **duurzaamheid** bij de huisvesting van Vlaamse ambtenaren beperkt zich niet tot de fase van keuze en ontwerp van nieuwe kantoorgebouwen. Minstens zoveel aandacht gaat uit naar duurzaamheid in het gebruik van nieuwe of bestaande gebouwen.

In het kader van een duurzaam energiebeleid werden de **omzendbrieven** FM/2008/1 en FM/2008/2 uitgevaardigd, die een rationeel energieverbruik verder zullen verankeren in de dagelijkse werking van de administratie. Verder werd een raamcontract afgesloten voor de opmaak van energieprestatiecertificaten (EPC) voor publieke gebouwen in Vlaanderen met een bruikbare vloeroppervlakte groter dan 1000m² en werd nogmaals de mogelijkheid om gebruik te maken van het al beschikbare EMC **energieboekhoudingspakket** benadrukt naar alle entiteiten.

Het geheel van deze initiatieven stelt alle entiteiten van de Vlaamse overheid maximaal in de mogelijkheid om hun voorbeeldfunctie te vervullen en een duurzaam energiebeleid te realiseren. Een doelstelling waar verder zal blijven op toegezien worden en die blijvend zal gestimuleerd worden.

Het proefproject betreffende het plaatsen van zonwerende glasfolie op gebouwen van de Vlaamse overheid, dat in 2007 door het AFM werd opgestart, wordt momenteel uitgebreid naar ondermeer het gesloten centrum voor bijzondere jeugdzorg te Mol, het gebouw van de DAB Vloot aan de Churchillkaai te Oostende, het Ellipsgebouw en het gebouw aan de Koningsstraat 136 te Brussel.

Het beleid streeft steeds duurzaamheid na in combinatie met een kwalitatieve en efficiëntie aanwending van innovatieve technieken. Met het oog hierop loopt momenteel een uitgebreide evaluatie, die de effecten van de plaatsing van zonwerende glasfolie moet kwantificeren en de efficiëntie ervan moet aantonen.

In combinatie met een duurzaam energiebeleid wordt ook een zuinige aanwending van de overheidsmiddelen voor energiekosten nagestreefd. Een voorbeeld van **efficiëntie** in het energiebeleid is de gezamenlijke aankoop van stookolie en aardgas, door middel van uiterst concurrentiële raamcontracten voor deze nutsvoorzieningen. Mede dankzij de betere bekendmaking van deze raamcontracten kunnen meer entiteiten genieten van de voordelige tarieven die gerealiseerd werden door middel van deze raamcontracten.

Voor aardgas steeg het volume van het raamcontract, zoals voorspeld, van 60 GWh tot 300 GWh. Hierdoor werd deze aanbesteding merkkelijk aantrekkelijker voor potentiële leveranciers, waardoor de prijsstijging kon beperkt worden tot 5,39% (van € 27,8 per MWh in het vorige raamcontract tot € 29,3 per MWh in het nieuwe raamcontract), daar waar de prijzen op de markt aanzienlijk sterker gestegen zijn. Een vergelijking met de prijzen gehanteerd op de Endex energiebeurs (www.endex.nl) toont aan dat de marktprijs voor gelijkaardige volumes tussen de € 30 en € 35 per MWh liggen.

Ook voor stookolie steeg, dankzij de initiatieven om het gebruik van het raamcontract te stimuleren, het volume van dit raamcontract zoals voorspeld, namelijk van 2 tot 9 miljoen liter. En ook in dit contract resulteerde dit in erg aantrekkelijke tarieven in vergelijking met de marktprijs, met name een korting van zo'n 4,2 eurocent per liter (in vergelijking met 3,6 eurocent per liter in het vorige contract). Met een volume van 9 miljoen liter komt dit voor de Vlaamse overheid neer op een besparing van € 378.000 per jaar.

8.3.2 Klemtonen voor 2009

Een efficiënt energiebeheer is een doelstelling waar de Vlaamse overheid vanuit haar voorbeeldfunctie voortdurend aandacht aan moet blijven besteden.

In het kader van haar rol als gangmaker binnen de Vlaamse overheid op het vlak van efficiënt energiebeheer zal het AFM ook het komende jaar het gebruik van het beschikbare **energieboekhoudingspakket** als onderdeel van een geïntegreerd energiebeleid verder blijven stimuleren. Zoals voorzien in het Actieplan 2006-2010: 'Energiezorg in de Vlaamse Overheidsgebouwen', zullen voor al de doorgelichte gebouwen alle maatregelen met een terugverdientijd van 7 jaar of minder binnen de 3 jaar worden uitgevoerd.

Teneinde het systematisch gebruik van de energieboekhouding efficiënter en beter opvolgbaar te maken, zal een **raamcontract** afgesloten worden voor de automatische opname van tellerstand. Daarnaast zal ook een raamcontract worden afgesloten voor het plaatsen van submeters op bepaalde locaties, zodat een meer gedetailleerde verbruiksovervolg en de bijhorende sensibilisering van gebruikers binnen grote gebouwen of sites in de toekomst mogelijk wordt.

Zodra het Brussels Hoofdstedelijk Gewest de criteria op het gebied van **energieprestatiecertificaten** heeft bepaald en de regelgeving terzake heeft ingevoerd zal, naar analogie met het raamcontract voor gebouwen gelegen in Vlaanderen, een raamcontract afgesloten worden voor de opmaak van de energieprestatiecertificaten voor alle betrokken gebouwen van de Vlaamse overheid.

Niet alle gebouwen vallen echter onder de regelgeving op het gebied van energieprestatiecertificaten. Maar ook voor deze gebouwen kan advies van een gespecialiseerd bureau vaak een aantal verbeterpunten inzake energiezuinigheid aan het licht brengen. Naast het raamcontract voor de opmaak van energieprestatiecertificaten zal ook een raamcontract voor energieaudits afgesloten worden voor gebouwen waar de Vlaamse overheid is gehuisvest. Op die manier wordt aan alle entiteiten van de Vlaamse overheid maximaal de mogelijkheid geboden om de voorbeeldfunctie op het vlak van een duurzaam energiebeleid mee te realiseren.

8.4 **INTEGRALE TOEGANKELIJKHEID VOOR PERSONEN MET EEN HANDICAP**

8.4.1 Terugblik op 2008

Een duurzaam huisvestingsbeleid vereist niet enkel aandacht voor energiezuinigheid, maar ook voor de integrale toegankelijkheid van gebouwen voor personen met een handicap. Ook hier heeft de Vlaamse overheid een voorbeeldfunctie te vervullen naar de maatschappij.

In het voorbije jaar werd, in samenwerking met alle betrokken entiteiten binnen de Vlaamse administratie en een aantal organisaties uit het werkveld, al een aantal stappen gezet ter voorbereiding van een beleidsnota inzake integrale toegankelijkheid.

8.4.2 Klemtonen voor 2009

In 2009 zal dan ook een degelijk onderbouwde beleidsnota, met inbegrip van een realistisch actieplan, op het gebied van integrale toegankelijkheid van gebouwen van de Vlaamse overheid worden voorgelegd.

Om de integrale toegankelijkheid van de gebouwen van de Vlaamse overheid te optimaliseren zal in 2009 ook een raamcontract afgesloten worden met één of meerdere gespecialiseerde studiebureaus. Bij elk nieuwbouw of renovatieproject zal het ontwerp van bij de aanvangsfase worden voorgelegd aan dergelijk gespecialiseerd studiebureau, om al in de planningsfase de nodige aanpassingen ter bevordering van de integrale toegankelijkheid te kunnen doorvoeren.

Deze structurele aanpak wordt verder onderbouwd door de functionele eisen inzake toegankelijkheid die in het handboek “waarden van gebouwen” zullen opgenomen worden en waaraan alle nieuwe ingehuurde gebouwen zullen moeten voldoen. Deze weging van de toegankelijkheidsgraad van een gebouw kan dan, op termijn, uitmonden in een kwaliteitslabel inzake integrale toegankelijkheid.

8.5 EEN DUURZAAM EN ETHISCH FACILITAIR AANKOOPBELEID

8.5.1 Terugblik op 2008

Ook in haar aankoopbeleid dient de Vlaamse overheid een voorbeeldfunctie te vervullen op het vlak van duurzaamheid en ethische criteria. Vermits uit een aantal studies gebleken is dat de Vlaamse overheid hier nog een stuk beter kan, werden het voorbije jaar dan ook enkele initiatieven genomen om duurzaamheid en ethische criteria verder te verankeren in het facilitaire aankoopbeleid.

Zo heeft de Vlaamse regering bij beslissing van 5 september 2008 de krachtlijnen vastgelegd voor het actieplan **duurzame overheidsopdrachten**, dat begin 2009 aan de Vlaamse Regering zal worden voorgelegd. De algemene coördinatie van de opmaak van het actieplan zal gebeuren door het beleidsdomein DAR – coördinatiecel duurzame ontwikkeling. Het Agentschap Facilitair Management zal hierbij instaan voor de uitwerking van de krachtlijn die betrekking heeft op ‘voorraadbeheer en stimuleren van hergebruik van materiaal’.

Aangezien duurzame overheidsopdrachten echter een thema is waarbij verschillende beleidsdomeinen betrokken zijn, wordt een **task force** samengesteld waar minstens volgende beleidsdomeinen deel van uitmaken gezien hun aandeel en inhoudelijke bevoegdheid rond deelthema’s van duurzame overheidsopdrachten: Diensten Algemeen Regeringsbeleid, Bestuurszaken, Leefmilieu, Natuur en Energie, Werk en Sociale Economie, Landbouw en Visserij, internationaal Vlaanderen, Mobiliteit en Openbare Werken. Andere beleidsdomeinen worden ook uitgenodigd om een afgevaardigde aan te duiden voor deze task force.

Vanuit de administratie werd op 6 februari 2008 alvast een **protocolovereenkomst** afgesloten tussen het AFM, het departement Bestuurszaken en de CCM. In het kader van deze protocolovereenkomst wordt voor elk raamcontract van het AFM systematisch het advies van CCM gevraagd m.b.t. de mogelijke integratie van (bijkomende) criteria op het gebied van duurzaamheid in de bestekken voor facilitaire goederen of diensten. Vermits vele entiteiten van de Vlaamse overheid afnemen van deze raamcontracten worden duurzaamheid en ethische criteria op deze wijze dan ook structureel verankerd in het facilitaire aankoopbeleid van de Vlaamse overheid.

Een eerste voorbeeld dat de effecten van deze werkwijze en de positieve samenwerking tussen AFM en CCM illustreert, is te vinden in het nieuwe raamcontract voor **dienstvoertuigen** dat recent afgesloten werd. Door enerzijds voor elk perceel een minimale ecoscore vast te leggen en anderzijds een betere ecoscore positief te waarderen bij de evaluatie van aangeboden voertuigen werd een duidelijke stijging betreffende de milieuvriendelijkheid van de gekozen voertuigen gerealiseerd. Zo werd in 12 van de 18 percelen een voertuig gekozen met een hogere ecoscore ten opzichte van het

vorige raamcontract, goed voor een gemiddelde stijging van 2,3 punten op het gebied van ecoscore. Vermits vele entiteiten voor de aankoop van hun dienstvoertuigen gebruik maken van dit raamcontract zal dit rechtstreeks bijdragen tot een meer milieuvriendelijk wagenpark van de Vlaamse overheid.

Op het gebied van **ethische criteria** als onderdeel van het facilitaire aankoopbeleid werd een verdere stap gezet door in het nieuwe contract voor snackautomaten een minimaal aandeel van 10% producten uit ethische, sociale en economisch duurzame handel te eisen. Uiteraard zal dit op zichzelf geen wereldschokkend effect verwezenlijken, maar in combinatie met de koffie, wijn en fruitsap uit ethische, sociale en economisch duurzame handel die al eerder geïntegreerd zijn in dagelijkse werking verstevigt het wel verder de voorbeeldfunctie die de Vlaamse overheid nastreeft en draagt het verder bij tot de sensibilisering van alle Vlaamse ambtenaren en bezoekers.

8.5.2 Klemtonen voor 2009

De administratie zal ook in de toekomst blijvend aandacht besteden aan de integratie van zowel ethische als duurzaamheidscriteria in bestekken voor facilitaire goederen of diensten.

Het AFM engageert zich bijvoorbeeld om, bij het vernieuwen van de contracten voor afwas- en schoonmaakproducten voor zowel de catering als de schoonmaak, waar mogelijk nog meer duurzaamheidscriteria te integreren in de bestekken.

De omzendbrief tot het verwerven en vervreemden van dienstvoertuigen, van kracht sinds 29 april 2005, zal worden aangepast. Hierbij zal maximaal rekening gehouden worden met milieuaspecten, waaronder de ecoscore.

8.6 *PATRIMONIUMBELEID*

8.6.1 Terugblik op 2008

Naast de vele projecten in het kader van duurzaamheid werd het voorbije jaar ook verder uitvoering gegeven aan het patrimoniumbeleid dat de aanwezigheid en zichtbaarheid van de Vlaamse overheid moet versterken, zowel in Vlaanderen als in het buitenland.

Zo kregen, na het Vlaams huis te Warschau in 2007, ook het Vlaams huis in Madrid en in New York in 2008 concreet vorm. Voor beide buitenlandse vertegenwoordiging werd recent het huurcontract ondertekend en staat de opening gepland in 2009.

In eigen land verlopen de renovatiewerken aan het Kasteel van Groenendaal en het Paleis op de Meir te Antwerpen volgens schema. De herbestemming van beide monumentale gebouwen die de rijkdom van het Vlaamse patrimonium illustreren nadert de eindfase.

De officiële opening van het Kasteel van Groenendaal, waar enerzijds de houtvesterij gehuisvest wordt en anderzijds een ontmoetingsruimte ingericht wordt, zal eerstdaags kunnen plaatsvinden. De opening van het Paleis op de Meir te Antwerpen zal gefaseerd plaatsvinden, met in mei 2009 als eerste fase de opening van de publieke ruimtes op de gelijkvloerse verdieping (en de linkervleugel van de 1^{ste} verdieping).

Het dossier om het Kasteel van Ham in erfpacht te geven aan een private partner wordt verdergezet.

8.6.2 Klemtonen voor 2009

De Vlaamse Regering besliste om de site van de Kazerne Dossin te Mechelen een memoriaal museum en documentatiecentrum over de Holocaust en mensenrechten op te richten. Hiervoor werd op 22 januari 2007 een Open Oproep gelanceerd door de Vlaamse Bouwmeester, die na selectie 6 kandidaat-ontwerpteams opleverde. In opdracht van de Vlaamse Regering zal het AFM de realisatie van het gekozen ontwerp voor de herbestemming van de Kazerne Dossin coördineren en opvolgen.

8.7 *INTEGRAAL KWALITEITSBELEID*

8.7.1 Terugblik op 2008

Net zoals alle entiteiten van de Vlaamse overheid, en de horizontaal ondersteunende dienstverleners in het bijzonder, is ook het AFM gevat door het debat betreffende efficiëntie en effectiviteit. Het voorbije jaar werd dan ook zowel de aangeboden facilitaire dienstverlening als de interne werking grondig geanalyseerd en in vraag gesteld.

Zo werd ondermeer een **sterkte-zwakteanalyse van AFM** uitgevoerd door de Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA), die een aantal verbeterpunten blootlegde. Er werd dan ook een actieplan opgesteld om stapsgewijs tegemoet te komen aan de knelpunten en de jonge organisatie tegen 2010 te laten groeien tot maturiteitsniveau 3 betreffende organisatiebeheersing.

Verder werd ook een strategische denkoefening gevoerd die moet leiden tot een duidelijkere positionering en een meer transparante, klantgerichte werking op het gebied van facilitaire ondersteuning.

Een voorbeeld van een concreet initiatief dat hieruit al voortvloeide is de oprichting van een facilitaire **servicelijn**, waar alle belanghebbenden voortaan terecht kunnen met hun vragen, klachten en suggesties met betrekking tot facilitaire ondersteuning. Deze servicelijn zal niet enkel bijdragen tot meer klantgerichtheid, maar ook tot een continue verbetering van de kwaliteit van de facilitaire dienstverlening binnen de Vlaamse overheid.

Daarnaast werd ook gestart met de uitbreiding van systematische **klantenbevragingen** en tevredenheidsmetingen. Voor de DAB Schoonmaak was dit reeds een standaard onderdeel van de ISO-gecertificeerde werking. In juni 2008 werd ook een grootschalige peiling naar de klantentevredenheid met betrekking tot de catering georganiseerd. Niet minder dan 2.617 van de 6.297 bevraagde klanten gaven hun mening over de kwaliteit van de dienstverlening van de DAB catering, goed voor een responsgraad van 41,6 %. Dergelijke massale respons leverde uiteraard voldoende stof voor een concreet actieplan met verbeterinitiatieven, die deels in het najaar van 2008 en deels in 2009 zullen worden geïmplementeerd.

Wanneer we terugblikken op de doelstellingen inzake kwaliteitsgerichtheid uit de beleidsbrief van het voorgaande jaar moeten we vaststellen dat vooruitgang geboekt werd, maar nog niet alle doelstellingen volledig gerealiseerd werden.

Zowel op het gebied van **brandveiligheid** als **hygiëne- en kwaliteitsnormen** binnen de operationele werking van de catering werden het voorbije jaar duidelijke en uniforme procedures en instructies opgesteld om een continue kwaliteitsvolle werking te kunnen garanderen. Deze procedures en instructies dienen in de komende maanden echter nog aangevuld te worden met kwaliteitsnormen en

–standaarden en gebundeld te worden tot duidelijke en geïntegreerde kwaliteitshandboeken. Eén van de centrale thema's in de beleidsnota Bestuurszaken is en blijft immers kwaliteit leveren én tonen, aan de hand van duidelijk zichtbare kwaliteitslabels en –instrumenten.

In het streven naar de omschakeling op **afstandbewaking** voor de grote administratieve gebouwen te Brussel werd het voorbije jaar een raamcontract voorbereid, waarin afstandsbeveiliging en technopreventie (bewakingssensoren) samen werden gebracht. Door deze beide aspecten in 1 raamcontract te combineren kan immers een hogere graad van beveiliging gegarandeerd worden tegen een interessantere kostprijs. Aansluitend op de voorbereiding van dit raamcontract, dat in de komende maanden afgesloten zal worden, werd een voorstel voor een uniform toegangsbeleid in alle grote kantoorgebouwen van de Vlaamse overheid uitgewerkt. In 2009 moet de combinatie van deze initiatieven dan ook resulteren in de volledige implementatie van een integraal veiligheidsbeleid voor alle grote administratieve gebouwen van de Vlaamse overheid.

De grote administratieve gebouwen van de Vlaamse overheid dienen echter niet enkel goed beveiligd, maar ook herkenbaar en toegankelijk te zijn. In het kader van deze doelstelling werd het voorbije jaar door de interdisciplinaire werkgroep signalisatie zowel een huisstijl als een checklist met minimale vereisten inzake signalisatie uitgewerkt. Voor eind 2008 zal, op basis van deze gegevens, een raamcontract voor de aankoop en plaatsing van uniform signalisatiemateriaal afgesloten worden. Vanaf begin 2009 zal dan stapsgewijs werk gemaakt worden van de uitrol van een duidelijk herkenbare signalisatie in alle grote administratieve gebouwen van de Vlaamse overheid.

Ook de doelstelling om, in het kader van een continu streven naar efficiëntie en doelmatigheid, de twee **digitale drukkerijen** van AFM te centraliseren op één locatie (in het Boudewijngebouw) wordt verdergezet. Alle voorbereidingen werden reeds getroffen, maar de noodzakelijke studies voor de technische installatie van stroom- en afzuigingsvoorzieningen die een veilige werkomgeving moeten garanderen zorgde voor vertraging. In 2009 zal het AFM ook alle drukkerij-activiteiten van het beleidsdomein Onderwijs en Vorming overnemen. De centralisatie van alle drukwerk van de Vlaamse administratie in 1 enkele drukkerij zal bijdragen aan een verhoogde efficiëntie, zowel op vlak van infrastructuur als op inzet van personeel en middelen. De volledige integratie van de drukkerijen in het Boudewijngebouw zal dan ook met hoge prioriteit worden behandeld en zo snel mogelijk worden gerealiseerd.

8.7.2 Klemtonen voor 2009

AFM zal in 2009 haar nieuwe visie ten uitvoer brengen en zich aldus meer profileren als kenniscentrum binnen de Vlaamse overheid, teneinde als eerste aanspreekpunt op het gebied van facilitair management te fungeren voor alle entiteiten van de Vlaamse overheid. Hiervoor zal het enerzijds haar rol als adviesverlener versterken en anderzijds werken aan een verhoogde transparantie en klantgerichtheid.

Daarbij staan de afronding en implementatie van een aantal initiatieven die het voorbije jaar werden opgestart centraal:

- vastleggen en documenteren van uniforme processen in kwaliteitshandboeken;
- duidelijk in kaart brengen en afbakenen van de aangeboden dienstverlening aan de hand van een dienstencatalogus;
- op transparante wijze berekenen van en rapporteren over de kostprijzen van de aangeboden facilitaire dienstverlening;
- bepalen en meten van indicatoren die de kwaliteit en efficiëntie van de geleverde dienstverlening weergeven;
- uitbreiden van klantenbevragingen en tevredenheidsmetingen tot alle aspecten van het dienstverleningsaanbod;
- evolueren naar een meer klantgerichte communicatiecultuur.

9 BOUWMEESTERSCHAP

9.1 *EVALUEREN VAN SELECTIEPROCEDURES EN VAN DE KWALITEIT EN REALISATIEGRAAD VAN PROJECTEN*

9.1.1 Terugblik op 2008

Na 8 jaar bouwmeesterschap drong een **evaluatie** van de procedure van de **Open Oproep** zich op. Er werd vastgesteld dat een aantal gepubliceerde projecten niet tot een goed einde werden gebracht. Hoewel er een duidelijke positieve evolutie is in het aantal projecten dat tot uitvoering komt tussen de prille beginjaren van de procedure en nu, was het aangewezen een diepgaande analyse te maken van de afgelegde trajecten en een zicht te krijgen op de opportuniteiten en belemmeringen in de verschillende fasen van het proces (voorbereiding, publicatie, eerste visievorming, ontwerp, uitvoering).

Een extern bureau werd ingezet om op objectieve wijze het cijfermateriaal over de voorbije Open Oproepen te verzamelen en te interpreteren. Tegelijk werden op basis van een steekproef de belangrijkste betrokkenen ondervraagd over hun ervaringen. Het onderzoeksrapport zal voorhanden zijn in het najaar.

Onafhankelijk van het doorlopen traject wilden we nagaan of de resultaten die tot stand kwamen via de Open Oproep ook effectief kwaliteitsvolle realisaties zijn. Om tot een mogelijke evaluatiemethode te komen werd in april 2008 een rondetafelgesprek georganiseerd met verschillende architectuurcritici.

Ook de kunstcel van de Vlaamse Bouwmeester is toe aan een evaluatie van de eigen werking, gerelateerd aan het decreet houdend de integratie van kunstwerken in gebouwen van openbare diensten en daarmee gelijkgestelde diensten en van door de overheid gesubsidieerde inrichtingen, verenigingen en instellingen die tot de Vlaamse Gemeenschap behoren. De inventaris van knelpunten, opmerkingen en beperkingen werd opgemaakt.

9.1.2 Klemtonen voor 2009

Het evaluatierapport van de voorbije edities van de Open Oproep zal de sterktes en zwaktes van de procedure aan het licht brengen. Aanbevelingen zullen onderzocht worden zodat we de procedure kunnen verbeteren en/of verfijnen in functie van de opgedane ervaringen.

De brainstorm met architectuurcritici over de kwaliteit van de resultaten die tot stand kwamen via de Open Oproep zal leiden tot een uitwerking op twee sporen: enerzijds in de publicatie 10 jaar bouwmeesterschap (najaar 2008 en voorjaar 2009) en anderzijds in een opdracht waarbij aan architectuurcritici gevraagd wordt een aantal symbolische dossiers te bespreken. Ook dit tweede spoor zal leiden tot een publicatie waarin op een kritische manier verschillende aspecten van de resultaten van de Open Oproep belicht worden.

In 2009 zal de kunstcel een tweede internationale expertenmeeting organiseren met alle landen die vergelijkbare wetgeving hebben, met de bedoeling om werkmethode te vergelijken en tekortkomingen te evalueren. In een latere fase kan dit leiden tot een bijsturing van het decreet.

9.2 *DEFINIËREN VAN DE ROL VAN DE OPDRACHT VAN DE VLAAMSE BOUWMEESTER BINNEN EEN STERK GEWIJZIGDE CONTEXT*

9.2.1 Terugblik op 2008

In 2008 werden verkennende gesprekken opgestart met het Vlaams Kenniscentrum Publiek – Private samenwerking (PPS). Doel is om het overleg met private investeerders en ontwikkelaars voor te bereiden en te stofferen.

9.2.2 Klemtonen voor 2009

Kwaliteitsgarantie moet bij PPS/DBFM (design build finance maintain)/alternatieve financiering duidelijk op een andere manier gestalte krijgen dan bij een traditionele aanpak. Kwaliteit is dan alleen haalbaar als een gezamenlijk ambitieniveau en referentiekader opgesteld wordt met ontwikkelaars en investeerders enerzijds en de publieke sector anderzijds. De Bouwmeester zal samen met het Kenniscentrum PPS daartoe een gezamenlijk initiatief nemen.

Goede voorbeelden en positieve ervaringen van kwalitatieve PPS/DBFM/ alternatieve financiering zijn nuttige instrumenten zowel voor beleidsmakers als private partners.

Het inventariseren, bundelen en documenteren van de verschillende gehanteerde formules in de diverse beleidssectoren is een eerste stap. Er wordt nagegaan hoe daarbinnen telkens kwaliteit nagestreefd en al dan niet bereikt wordt. Vervolgens kan met de inventarisatie van de positieve ervaringen met kwalitatieve PPS/DBFM/alternatieve financiering gestart worden.

9.3 *GENEREREN VAN ‘GOED OPDRACHTGEVERSCHAP’*

9.3.1 Terugblik op 2008

In december 2007 werd de **Prijs Bouwheer** uitgereikt. Eind mei 2008 ontvingen de laureaten van de Prijs Bouwheer het tweede deel van hun prijs: een driedaagse studiereis naar Kopenhagen. Tevens wordt een publicatie voorbereid als reflectie op de Prijs Bouwbeer 2007.

Projecten die gekenmerkt worden door een grotere complexiteit, een problematisch traject aflegden en een grote verscheidenheid aan opdrachtgevers hebben, vragen een intensieve begeleiding en voorbereiding naar het uiteindelijk uitschrijven van de opdracht. In 2008 werden ondermeer de volgende projecten opgestart: de Waalse Krook in Gent, Stedelijk Plateau in Turnhout, de Plantentuin in Meise, de universitaire campus in Hasselt.

Ook de voorbereiding van een project is cruciaal voor het resultaat van de opdracht. In de voorbereidende fase maakt de opdrachtgever zijn keuzes over de context, het programma, het budget, de procedure e.d. en bepaalt zo zijn ambities. Omdat een opdracht meer is dan het formuleren van een programma van eisen, speelt de Bouwmeester een cruciale rol. Door verder in te zetten op procesregie, ontwerpend onderzoek, haalbaarheidsstudies, workshops, voorbeeldprojecten, studiereizen, etc. zal hij opdrachtgevers ondersteunen bij het formuleren van een integrale opdracht.

De Vlaamse Bouwmeester en zijn team namen ook in 2008 deel aan talrijke werkgroepen, stuurgroepen en kwaliteitskamers van projecten die in voorbereiding of in uitvoering zijn. Voorbeelden hiervan zijn de deelname aan de kwaliteitskamer van de gemeente Bonheiden, de Scheldekaaien in Antwerpen, de stationsomgeving in Gent.

Het team van de Vlaamse Bouwmeester en het Vlaams Architectuur instituut (VAi) planden een aantal activiteiten om de schoolbesturen die betrokken zijn bij de inhaaloperatie in de scholenbouw te stimuleren en ondersteunen. Op de Dag van de architectuur werden via bustours in vier regio's (Brussel, Leuven, Antwerpen en Brugge) inspirerende en recent gebouwde scholen bezocht.

“**Studio Open School**” is een project in samenwerking met verschillende instituten en universiteiten die scholen ondersteunen bij de voorbereiding van hun bouwopdracht. 540 studenten van diverse opleidingen (Opleiding antropologie UGent, architectuuropleidingen van instituten en universiteiten, fotografieopleidingen, departement Pedagogie – agogiek van de UGent, opleidingen productontwikkeling en industrieel design, opleiding interieurvormgeving) werkten mee.

De school was het thema van ontwerpateliers, van seminars, van afstudeerprojecten en van scripties. De eerste editie is ondertussen afgerond en geëvalueerd. De voorbereidingen voor een tweede editie met een nieuwe reeks scholen is opgestart en loopt tot het einde van het academiejaar 2008 - 2009.

9.3.2 Klemtonen voor 2009

Eind 2008 volgt een publicatie ‘**Prijs Bouwheer 2007**’ met de gelauwerde projecten. Deze publicatie geeft toelichting bij de gelauwerde projecten en hun bouwheren. De publicatie reflecteert ook over goed opdrachtgeverschap.

De Vlaamse Bouwmeester wil in 2009 samen met de bekroonde bouwheren van de voorbije edities een gemotiveerd team van ervaringsdeskundigen uitbouwen, die het kwaliteitsbeleid mee uitstippelen en activiteiten organiseren waarbij hun kennis van zaken gevalideerd wordt. De volgende editie van de Prijs Bouwheer, PB 2010, wordt volgend jaar opgestart.

In het kader van het Vlaams-Frans Cultureel akkoord werd een eerste actie geconcretiseerd in een ‘**projet urbain Anvers**’ dat plaatsvindt op 25 en 26 juni 2009. Voor een verdere invulling van dit culturele akkoord onderzoekt de Vlaamse Bouwmeester samen met de kunstcel of er een Franse partner kan gevonden worden voor een gezamenlijk initiatief rond het thema “openbaarheid”.

Ook in 2009 blijft het belangrijk om complexe projecten te begeleiden en voor te bereiden in een voortraject. Een van de projecten zal ongetwijfeld het Herinneringspark 2014 - 2018 in de Frontstreek zijn.

Ook binnen een aantal specifieke beleidsthema's wordt verder geïnvesteerd in goed opdrachtgeverschap. Op het vlak van infrastructuur wordt aandacht besteed aan ‘infrastructuur als publieke ruimte’. De Bouwmeester voert een pleidooi voor de aanstelling van een Vlaams Adviseur voor Infrastructuur, Mobiliteit en Landschap die, samen met de ‘Cel infrastructuur’ van het team Vlaams Bouwmeester, instaat voor de integrale kwaliteitsbewaking van lopende infrastructuurprojecten in Vlaanderen.

In enkele lopende infrastructuurprojecten zal bijzondere aandacht worden geschonken aan het aspect publieke ruimte om als ‘voorbeeldproject’ te kunnen fungeren naar toekomstige projecten. In een onderzoek naar het thema ‘omleidingwegen’ bijvoorbeeld zal de rol en betekenis van de publieke ruimte bij dergelijke opgaven een belangrijke onderzoeksvraag vormen.

De Bouwmeester ijvert voor een kwalitatieve ontwikkeling van onze lijninfrastructuren. Deze lijninfrastructuren zijn zowel de ‘harde’ infrastructuur (wegen, kanalen, enz.), maar ook de zachte

infrastructuren als beek- en riviervalleien en natuurlijke structuren. Door een opwaardering van deze elementen kunnen we de omgevingskwaliteit in het sterk versnipperd Vlaanderen bevorderen. Concrete cases van **landschappelijke structuren** zullen samen met de VLM worden onderzocht. Een ontwerpogave moet bovendien de potenties en de meerwaarde van deze structuren als publieke ruimte meer kracht bijzetten. De resultaten van dit (ontwerpend) onderzoek worden gepresenteerd op een studiedag in het najaar van 2009. Daarnaast wordt verder gewerkt aan de uitbouw van een aantal grote landschapsparken zoals het Schelde-landschapspark, de Groenmetropool en de Merode.

De Bouwmeester zet in het kader van de **inhaaloperatie scholenbouw** het project 'Studio Open School' verder. Een tweede editie met een nieuwe reeks scholen is ondertussen opgestart en loopt tot het einde van het academiejaar 2008 - 2009. Tegelijkertijd zal op de website een onlinetentoonstelling worden uitgewerkt van het meest interessante materiaal van de eerste editie. Zo kan het materiaal ook inspirerend werken voor andere scholen met bouwplannen.

In 2009 zet de Bouwmeester het ruimtelijke onderzoek van een aantal schoolprojecten verder. Omwille van de complexiteit van het programma, of omwille van de ruimtelijke context, of omwille van de bijzondere mix aan functies vragen deze opdrachten om meer voorafgaande studie. Via ontwerpend onderzoek zal de ruimtelijke en financiële haalbaarheid juister worden omschreven, zodat de kansen op een integraal, kwalitatief en haalbaar project gegarandeerd zijn.

Aansluitend op de publicatie van het boek 'Onzichtbaar aanwezig: **Sociale huisvesting** in Vlaanderen, vandaag' zijn een reeks van aanbevelingen geformuleerd. De Bouwmeester zal deze met het kabinet van de betrokken minister bespreken en de opportuniteit ervan onderzoeken.

Eén van de essentiële instrumenten voor het behoud van **erfgoed** is het optimale gebruik. Het zoeken naar een gepaste en haalbare bestemming is dus cruciaal. Daarom zal de Vlaamse Bouwmeester, in samenwerking met de minister bevoegd voor Onroerend Erfgoed en Monumenten een aantal voorbeeldprojecten opstarten voor de herwaardering van 'jonge monumenten', m.a.w. publieke infrastructuur die na 1945 gerealiseerd is, die al dan niet beschermd is als monument en die nood heeft aan een nieuwe bestemming. In de zomer van 2008 werden de Vlaamse steden en gemeenten aangeschreven om projecten in te dienen. Hieruit wordt in 2009 een selectie gemaakt.

Kris Peeters
Minister-president van de Vlaamse Regering
Vlaams minister van Institutionele Hervormingen, Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media,
Toerisme, Havens, Landbouw, Zeevisserij en Plattelandsbeleid

LIJST MET GEBRUIKTE AFKORTINGEN

AgO	Agentschap voor Overheidspersoneel (ook IVA Overheidspersoneel)
APKB	Algemene Principes Koninklijk Besluit van 22 december 2000
BBB	Beter Bestuurlijk Beleid
BBO	Boekhoudkundig begrotingsoverlegforum
BCP	Business ContinuïteitsPlan
BCM	Business ContinuïteitsManagement
BLOSO	Agentschap voor de Bevordering van de Lichamelijke Ontwikkeling, de Sport en de Openluchtrecreatie
BS	Belgisch Staatsblad
BUE	Bottom-Up Evaluatie
BWHI	Bijzondere wet van 8 augustus 1980 tot hervorming van de instellingen
BZ	Bestuurszaken
CAG	College van Ambtenaren-Generaal
CAO	Collectieve arbeidsovereenkomst
CBPL	Commissie ter Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer
CJSM	Cultuur, Jeugd, Sport & Media
CMDB	Configuratie Management Database
CSG	College van Secretarissen-Generaal
CV	Curriculum Vitae
DAB	Dienst met Afzonderlijk Beheer
DAR	Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid

DBFM	Design Build Finance Maintain
DRP	Disaster Recovery Problematiek
ECM	Enterprise Content Management
EDRL	Europese Diensten Richtlijn
EFQM	European Foundation for Quality Management
e-IB	Entiteit ICT-beleid
UN	United Nations
ESF	Europees Sociaal Fonds
EU	Europese Unie
EVA	Extern Verzelfstandigd Agentschap
EVC	Eerder verworven competenties
EWBL	Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse aangelegenheden & Landbouw
EWI	Economie, Wetenschap & Innovatie
FIT	Flanders Investment & Trade
FM	Facilitair Management
GDPB	Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming
GID	Gemeenschappelijk ICT-Dienstverlening
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Points
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
IAVA	Interne Audit van de Vlaamse Administratie
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IiP	Investors in People

ILVO	Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek
IMC	Interministerieel Comité
i.s.m.	In samenwerking met
IV	Internationaal Vlaanderen
IVA	Intern Verzelfstandigd Agentschap
KB	Koninklijk Besluit
LIN	Leefmilieu & Infrastructuur
LNE	Leefmilieu, Natuur & Energie
LOC	Loopbaanontwikkelingscentrum
L&V	Landbouw & Visserij
mio.	Miljoen
MOB	Mobiliteit
MOVI	Management in de Openbare Vlaamse Instellingen
MVG	Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap
o.a.	onder andere
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
o.l.v.	onder leiding van
OPZ	Openbaar Psychiatrisch Zorgcentrum
OSGW	Ongewenst seksueel gedrag op het werk
O&V	Onderwijs & Vorming
P&O	Personeels- en organisatieontwikkeling
PLOEG	Het evaluatiegebeuren bij de Vlaamse overheid waarbij elke letter staat voor een specifieke fase: Plannen, Leiding geven, Opvolgen en ondersteunen, Evalueren en Gewaardeerd worden

PMV	Participatiemaatschappij Vlaanderen
PPS	Publieke-Private Samenwerking
PRO	Personeelsresultatenonderzoek
PSWI	Personeelsstatuut van de (Vlaamse) wetenschappelijke instellingen
RAGO	Raad van het gemeenschapsonderwijs
RWO	Ruimtelijke ordening, Woonbeleid & Onroerend Erfgoed
SBOV	Steunpunt bestuurlijke organisatie Vlaanderen
SCICT	Sturing & Controle ICT
SIOF	Strategisch ICT-overlegforum
SLA	Service Level Agreement
SOBO	Strategisch overlegforum Bestuurlijke Organisatie
SOPO	Strategisch overlegforum Personeel en Organisatie
UZ	Universitair Ziekenhuis
VAC	Vlaams Administratief Centrum
VAi	Vlaams Architectuur instituut
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling
VIA	Verruimde interne arbeidsmarkt
VITO	Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek
VLM	Vlaamse Landmaatschappij
VMW	Vlaamse Maatschappij voor Watervoorziening
VOI	Vlaamse openbare instelling
VPS	Vlaamse Personeelsstatuut (enkel voor personeelsleden MVG)

VRT	Vlaamse Radio en Televisie
VWI	Vlaamse Wetenschappelijke Instelling
VZW	Vereniging Zonder Winstoogmerk
WSE	Werk & Sociale Economie
WVG	Welzijn, Volksgezondheid & Gezin

BIJLAGE: RESOLUTIES VAN HET VLAAMS PARLEMENT

Nihil

BIJLAGE: REGELGEVINGSAGENDA

A. DECRETEN

Afdeling Proces- en Informatiebeheer

- Voorontwerp van archiefdecreet

B. BESLUITEN VAN DE VLAAMSE REGERING

Afdeling Regelgeving

- Ontwerpbesluit van de Vlaamse Regering tot wijziging van het Vlaams personeelsstatuut van 13 januari 2006, wat betreft een aantal maatregelen voor het zeewezen
- Ontwerpbesluit van de Vlaamse Regering tot wijziging van het Vlaams personeelsstatuut van 13 januari 2006, wat betreft een aantal technische aanpassingen
- Ontwerpbesluit van de Vlaamse Regering tot wijziging van het Vlaams personeelsstatuut van 13 januari 2006, wat betreft de uitvoering van het sectoraal akkoord 2008-2009
- Ontwerpbesluit van de Vlaamse Regering tot toekenning van een presentiegeld en reiskosten aan de leden van het remuneratiecomité van de Vlaamse overheid

CORVE/Dienst Wetsmatiging

- Elektronisch bestuurlijk gegevensverkeer en elektronische formulieren: uitvoeringsbesluiten van het decreet

Entiteit ICT-Beleid

- Ontwerpbesluit van de Vlaamse Regering tot regeling van de bevoegdheden van en de delegatie aan de ICT-manager, en tot vaststelling van de regels voor het beheer van de DAB ICT

Agentschap voor Overheidspersoneel

- Ontwerpbesluit van de Vlaamse Regering met betrekking tot het financiële en materiële beheer van de DAB voor Overheidspersoneel

Voor een gedetailleerde beschrijving en een actuele voortgangsrapportering van bovenstaande regelgevingsinitiatieven: zie

<http://www.vlaanderen.be/personeel/regelgevingsagenda>

Titel van het initiatief

Voorontwerp van decreet tot wijziging van het decreet van 2 maart 1999 tot machtiging van de Vlaamse Regering om een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid op te richten voor de uitvoering van opdrachten met betrekking tot de werving en selectie van overheidspersoneel

Betrokken regelgeving

1. Decreet van 2 maart 1999 tot machtiging van de Vlaamse Regering om een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid op te richten voor de uitvoering van opdrachten met betrekking tot de werving en selectie van overheidspersoneel.
2. Decreet van 7 mei 2004 betreffende het privaatrechtelijke vormgegeven externe verzelfstandigde agentschap "Vlaams Agentschap voor Rekrutering en Selectie".

Eventuele wettelijke deadline

Geen

Korte samenvatting beleidsdoelstellingen

Dit decreet bepaalt de inwerkingtredingdatum van de omvorming van de CVBA Jobpunt Vlaanderen tot een extern verzelfstandigd agentschap (zoals bedoeld in het decreet BB). De naam Jobpunt Vlaanderen wordt behouden.

De taken van het agentschap worden duidelijk omschreven en de nieuwe taken (herplaatsing, vervangingspool, ondersteuning bij de realisatie van het personeelsbeleid) worden in het decreet opgenomen. Tevens wordt gespecificeerd voor welke taken het agentschap een subsidie zal ontvangen.

Wordt er een RIA opgesteld?

Geen RIA vereist aangezien het interne regelgeving betreft.

Contactpersoon

David Fels (adjunct van de directeur; 02/553 50 10) - Afdeling Regelgeving

Voortgangsrapportering

	Adviesaanvraag Inspectie van Financiën	23.01.2008	
	Advies Inspectie van Financiën	29.01.2008	
	Aanvraag begrotingsakkoord	11.02.2008	
	Begrotingsakkoord	14.03.2008	
	<u>Principiële goedkeuring Vlaamse Regering (pdf)</u>	14.03.2008	
	Adviesaanvraag VLABEST	25.03.2008	
	Advies VLABEST	15.04.2008	
	Adviesaanvraag Raad van State	23.04.2008	
	Advies Raad van State	13.05.2008	
	<u>Definitieve goedkeuring Vlaamse Regering (pdf)</u>	10.07.2008	
	Goedkeuring Vlaams Parlement		
	Bekrachtiging en afkondiging Vlaamse Regering		
	Publicatie in Belgisch Staatsblad		

Titel van het initiatief			
Voorontwerp van decreet houdende wijziging van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid van 18 juli 2003 inzake de beheersovereenkomsten, de interne controle en Interne Audit			
Betrokken regelgeving			
Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid van 18 juli 2003			
Eventuele wettelijke deadline			
Geen			
Korte samenvatting beleidsdoelstellingen			
Aanpassing van een aantal artikelen die strekken tot o.a.: - vaststelling van de looptijd van de eerste generatie van beheersovereenkomsten - machtiging van de Vlaamse Regering voor de uitbreiding van het bevoegdheidsgebied van de entiteit Interne Audit			
Wordt er een RIA opgesteld?			
Geen RIA vereist aangezien het interne regelgeving betreft.			
Contactpersoon			
Sophie Steyaert (adjunct van de directeur; 02/553 50 33) - Afdeling Regelgeving			
Voortgangsrapportering			
	Adviesaanvraag Inspectie van Financiën	05.10.2007	
	Advies Inspectie van Financiën	15.10.2007	
	Aanvraag begrotingsakkoord	26.11.2007	
	Begrotingsakkoord	17.01.2008	
	<u>Principiële goedkeuring Vlaamse Regering (pdf)</u>	18.01.2008	
	Adviesaanvraag VLABEST	24.01.2008	
	Advies VLABEST	26.02.2008	
	Adviesaanvraag Raad van State	29.02.2008	
	Advies Raad van State	18.03.2008	
	<u>Definitieve goedkeuring Vlaamse Regering (pdf)</u>	09.05.2008	
	Goedkeuring Vlaams Parlement		
	Bekrachtiging en afkondiging Vlaamse Regering		
	Publicatie in Belgisch Staatsblad		

Titel van het initiatief

Voorontwerp van decreet tot regeling van overdracht van personeelsleden binnen de diensten van de Vlaamse overheid in geval van verschuiving van taken of bevoegdheden

Betrokken regelgeving

Geen

Eventuele wettelijke deadline

Geen

Korte samenvatting beleidsdoelstellingen

Dit decreet wil de Vlaamse Regering delegatie geven om bij besluit de wijze van overdracht van de personeelsleden en bijhorende goederen te bepalen tussen alle departementen, agentschappen en strategische adviesraden van de Vlaamse administratie en op de RAGO (cfr. analogie art. 35 kaderdecreet BB van 18 juli 2003 waardoor dit eenmalig n.a.v. de migratie kon). Hiermee wordt vermeden dat telkens zich een verschuiving van taken voordoet, een nieuw decreet moet goedgekeurd worden om het personeel dat die taken uitvoert mee over te hevelen van de ene naar de andere dienst.

Wordt er een RIA opgesteld?

Geen RIA vereist aangezien het interne regelgeving betreft.

Contactpersoon

Ellen Van Hamme (adjunct van de directeur; 02/553 50 48) - Afdeling Regelgeving

Voortgangsrapportering

	Akkoord minister van Bestuurszaken	13.09.2007	
	Adviesaanvraag Inspectie van Financiën	19.09.2007	
	Advies Inspectie van Financiën	21.09.2007	
	<u>Principiële goedkeuring Vlaamse Regering (pdf)</u>	23.11.2007	
	Adviesaanvraag VLABEST	05.12.2007	
	Advies VLABEST	19.12.2007	
	Protocol Sectorcomité XVIII	01.02.2008	
	Adviesaanvraag Raad van State	20.02.2008	
	Advies Raad van State	11.03.2008	
	<u>Definitieve goedkeuring Vlaamse Regering (pdf)</u>	25.04.2008	
	Goedkeuring Vlaams Parlement		
	Bekrachtiging en afkondiging Vlaamse Regering		
	Publicatie in Belgisch Staatsblad		

Titel van het initiatief			
Voorontwerp van decreet betreffende het elektronisch bestuurlijk gegevensverkeer en elektronische formulieren			
Betrokken regelgeving			
Geen			
Eventuele wettelijke deadline			
Geen			
Korte samenvatting beleidsdoelstellingen			
Verankeren van een aantal principes in regelgeving: - het principe van de éénmalige gegevensopvraging; - het principe van de authentieke gegevensbronnen; - het beschermen van de persoonlijke levenssfeer; - kwalitatieve verbetering en digitalisering van formulieren.			
Wordt er een RIA opgesteld?			
Ja			
Contactpersonen			
Geert Mareels (projectleider CORVE; 02/553 00 29) en Ellen Vermoesen (coördinator dienst Wetsmatiging; 02/553 17 13)			
Voortgangsrapportering			
	Advies Inspectie van Financiën	11.07.2007 03.10.2007	
	Begrotingsakkoord	19.07.2007 20.11.2007	
	Eerste principiële goedkeuring Vlaamse Regering: - <u>decreet elektronisch bestuurlijk gegevensverkeer (pdf)</u> - <u>decreet elektronische formulieren (pdf)</u>	09.11.2007 23.11.2007	
	Advies SERV	05.12.2007 14.12.2007	
	Advies VLABEST	13.12.2007 19.12.2007	
	Advies privacycommissie	16.01.2008	
	<u>Tweede principiële goedkeuring Vlaamse Regering (pdf)</u>	22.02.2008	
	Adviesaanvraag Raad van State	26.02.2008	
	Advies Raad van State	11.04.2008	
	<u>Definitieve goedkeuring Vlaamse Regering (pdf)</u>	09.05.2008	
	Goedkeuring Vlaams Parlement	09.07.2008	
	<u>Bekrachtiging en afkondiging Vlaamse Regering (pdf)</u>	18.07.2008	
	Publicatie in Belgisch Staatsblad		

Titel van het initiatief

Voorontwerp van decreet betreffende het elektronisch bestuurlijk gegevensverkeer en elektronische formulieren

Betrokken regelgeving

Geen

Eventuele wettelijke deadline

Geen

Korte samenvatting beleidsdoelstellingen

Verankeren van een aantal principes in regelgeving:

- het principe van de éénmalige gegevensopvraging;
- het principe van de authentieke gegevensbronnen;
- het beschermen van de persoonlijke levenssfeer;
- kwalitatieve verbetering en digitalisering van formulieren.

Wordt er een RIA opgesteld?

Ja

Contactpersonen

Geert Mareels (projectleider CORVE; 02/553 00 29) en Ellen Vermoesen (coördinator dienst Wetsmatiging; 02/553 17 13)

Voortgangsrapportering

	Advies Inspectie van Financiën	11.07.2007 03.10.2007	
	Begrotingsakkoord	19.07.2007 20.11.2007	
	Eerste principiële goedkeuring Vlaamse Regering: - <u>decreet elektronisch bestuurlijk gegevensverkeer (pdf)</u> - <u>decreet elektronische formulieren (pdf)</u>	09.11.2007 23.11.2007	
	Advies SERV	05.12.2007 14.12.2007	
	Advies VLABEST	13.12.2007 19.12.2007	
	Advies privacycommissie	16.01.2008	
	<u>Tweede principiële goedkeuring Vlaamse Regering (pdf)</u>	22.02.2008	
	Adviesaanvraag Raad van State	26.02.2008	
	Advies Raad van State	11.04.2008	
	<u>Definitieve goedkeuring Vlaamse Regering (pdf)</u>	09.05.2008	
	Goedkeuring Vlaams Parlement	09.07.2008	
	<u>Bekrachtiging en afkondiging Vlaamse Regering (pdf)</u>	18.07.2008	
	Publicatie in Belgisch Staatsblad		