Stuk **981** (2006-2007) – Nr. 1

VLAAMS PARLEMENT

Zitting 2006-2007

27 oktober 2006

BELEIDSBRIEF

Bestuurszaken

Beleidsprioriteiten 2006-2007

ingediend door de heer Geert Bourgeois,
Vlaams minister van Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media en Toerisme

Stuk **981** (2006-2007) – Nr. 1

BELEIDSBRIEF BESTUURSZAKEN 2007

KWALITEIT LEVEREN EN TONEN

Geert Bourgeois

**Vlaams minister van Bestuurszaken,
Buitenlands Beleid, Media en Toerisme**

INHOUD

Blz.

1. INLEIDING 7
2. BBB – DE NIEUWE VLAAMSE ADMINISTRATIE 8
   2.1. Terugblik op de structurele hervorming en de begeleidende maatregelen 8
   2.2. Samenwerken en de ambtenaren betrekken 12
      2.2.1. Samenwerken 12
      2.2.2. Kennis en ervaring delen en opbouwen 13
   2.3. De beheersovereenkomst: een nieuw sturingsinstrument in de Vlaamse overheid 16
      2.3.1. Het kader voor de beheersovereenkomsten – terugblik 16
      2.3.2. Verdere ondersteuning van beheersovereenkomsten in 2007 17
   2.4. Interne controle 18
3. KWALITEIT 20
   3.1. Gebruikersbevragingen 20
      3.1.1. Aandacht voor gebruikersbevragingen in 2006. 20
      3.1.2. Verdere verfijning en verbetering in 2007 21
   3.2. Dienstverleningscharters 22
      3.2.1. Uitwerken algemeen kader in 2006 22
      3.2.2. Operationele dienstverleningscharters in 2006 23
   3.3. Kwaliteit mag getoond worden 23
      3.3.1. Een terugblik op 2006 23
      3.3.2. Verder blijven uitpakken met kwaliteit in 2007 24
4. INTEGRITEIT EN DEUGDELIJK BESTUUR 26
   4.1. De uitvoering van het integriteitsbeleid in 2006 26
      4.1.1. Coördinator integriteitszorg 26
      4.1.2. Commissie integriteitszorg 26
      4.1.3. Concrete beleidsinitiatieven en -instrumenten binnen de Vlaamse overheid 27
   4.2. Verdere uitwerking van het beleid in 2007 29
      4.2.1. Verdere verfijning van de structuren 29
      4.2.2. Voorbereiding van een aantal concrete beleidsinstrumenten en -initiatieven 29
5. DE OVERHEID ALS MODERNE WERKGEVER – HRM 31
   5.1 2006: een scharnierjaar 31
      5.1.1. Belangrijke statutaire wijzigingen en het sectoraal akkoord 31
      5.1.2. Competentiemanagement, personeelsontwikkeling en coaching 34
      5.1.3. Innovatie 37
      5.1.4. Loopbaan- en beloningsbeleid, recrutering en selectie 38
      5.1.5. Welzijnsbewust personeelsbeleid 39

5.2. 2007: het HRM-beleid op kruissnelheid 40
5.2.1. Verderzetten van de statutaire wijzigingen en uitvoering het sectoraal akkoord 40
5.2.2. Competentiemanagement, personeelsontwikkeling en coaching 41
5.2.3. Innovatie 43
5.2.4. Loopbaan- en beloningsbeleid, recrutering en selectie. 44
5.2.5. Welzijnsbewust personeelsbeleid 45
6. DE OVERHEID ALS MODERNE WERKGEVER – EMANCIPATIEBELEID EN KANSENGROEPEN 46
6.1. Emancipatiebeleid in 2006 46
6.1.1. Monitoring van personen van allochtone afkomst en personen met een handicap 46
6.1.2. Personen met een arbeidshandicap 47
6.1.3. Mannen en vrouwen 48
6.1.4. Stageplaatsen, startbanen en instroom van kansengroepen 52
6.2. Emancipatiebeleid in 2007 52
6.2.1. Monitoring van personen van allochtone afkomst en personen met een handicap 52
6.2.2. Personen met een arbeidshandicap 52
6.2.3. Mannen en vrouwen 53
6.2.4. Stageplaatsen, startbanen en instroom van kansengroepen 54
6.3. Sociale Dienst 54
7. FACILITAIR MANAGEMENT EN VLAAMSE BOUWMEESTER 56
7.1. Verwezenlijkingen in 2006: een nieuwe start 56
7.1.1. Herstructurering van de dienstverlening en werken aan kwaliteit 56
7.1.2. Aankoopbeleid 57
7.1.3. Uitvoering van de huisvestingsstrategie en het huisvestingsmigratieplan 58
7.1.4. Energiebeleid 60
7.1.5. Integrale toegankelijkheid van gebouwen voor personen met een handicap 61
7.2. Het komende jaar: verder werken aan kwaliteit 61
7.3. De Vlaamse Bouwmeester 63
7.3.1. Evalueren van selectieprocedures en van de kwaliteit en realisatiegraad van projecten 65
7.3.2. Definiëren van de rol en opdracht van de Vlaamse Bouwmeester binnen een sterk gewijzigde context 65
7.3.3. Genereren van 'Goed opdrachtgeverschap' 66
7.3.4. Helpen creëren van een architecturaal kwalitatieve leefomgeving in Vlaanderen 66
7.3.5. Versterken van publieke toegankelijkheid en integrale kwaliteit van overheidsgebouwen en valoriseren van publieke ruimte bij overheidsprojecten 67
7.3.6. Toegankelijk maken van alle beschikbare informatie voor de respectievelijke doelgroepen 67

8. ICT ALS ONDERSTEUNENDE FACTOR VOOR INHOUDELIJKE BELEIDS-INITIATIEVEN 68
8.1. Realisaties in 2006 69
8.1.1. Op punt houden van de infrastructuur: continuïteit en functionele verbetering 69
8.1.2. Beheer van outsourcingscontract voor een gemeenschappelijk dienstenaanbod inzake ICT en het telefoniecontract 71
8.1.3. ICT-veiligheid 72
8.1.4. Aanpassing van de organisatie aan het nieuwe BBB-landschap en waarborgen van de interconnectiviteit 72
8.2. Prioriteiten voor 2007 74
8.2.1. Op punt houden van de infrastructuur: continuïteit en functionele verbetering 74
8.2.2. Beheer van outsourcingscontract voor een gemeenschappelijk dienstenaanbod inzake ICT en het telefoniecontract 76
8.2.3. ICT-veiligheid 77
8.2.4. Aanpassing van de organisatie en interconnectiviteit 77
9. INVULLING EN VRIJWARING VAN VLAAMSE BEVOEGDHEDEN 79
9.1. Vlaamse bevoegdheden inzake bestuurszaken 79
9.2. Vlaanderen in de wereld 80
MOTIES VAN HET VLAAMS PARLEMENT IN 2005-2006 82
LIJST MET GEBRUIKTE AFKORTINGEN 83
BIJLAGE: De nieuwe Vlaamse overheid. 13 beleidsvormen. Alle structuren op een rij 87

1 INLEIDING

2006 was een cruciaal jaar voor de Vlaamse overheidsadministratie.
De BBB-locomotief staat op de rails. Doel daarvan was een sterke en hechte organisatie te bouwen die als draagvlak dient voor een kwaliteitsvolle dienstverlening aan burger en onderneming.

Voor het Human Resources Management (HRM) was het voorbije jaar een scharnierjaar. In het sectoraal akkoord legden we het HRM-beleid, dat ik in mijn beleidsnota had aangekondigd, grotendeels vast: versterken van het middenkader, uitwerken van de expertenloopbanen, stimuleren van innovatie en interne coaching.
Vanuit deze visie blijven we nu werk maken van een nieuwe bedrijfscultuur met managers die teamwork, verandering, innovatie en verantwoordelijkheidszin stimuleren, aandacht hebben voor coaching en belang hechten aan een sterke interne controle. We delen onze kennis en maken een organisatie die meer is dan de optelsom van alle uitstekende medewerkers.

Ook integriteit blijft hoog op de agenda staan, nadat in 2006 de nodige stappen werden gezet om dit beleid uitvoering te geven. Integriteit is voor mij het alfa en het omega van goed bestuur.

Inzake emancipatiebeleid voor de Vlaamse overheid werd heel wat werk verricht. We legden streefcijfers voor kansengroepen vast en startten een monitoringsysteem. Dit beleid zetten we nu verder om in de praktijk.

We startten het agentschap Facilitair Management op. Inzake huisvesting staan belangrijke projecten op stapel: de nieuwe huisvesting in de Noordwijk, anders werken, telewerk. Ook aan ICT hechten we veel belang: ICT is immers een cruciaal hulpmiddel voor de organisatie en het belang ervan voor de dienstverlening groeit constant.

Conclusie: de nieuwe Vlaamse overheidsadministratie kreeg in 2006 een moderne structuur, heeft meer vrijheid en verantwoordelijkheidszin en moet in de komende jaren de ambitie hebben om te excelleren.
We willen topkwaliteit leveren en dat ook tonen.

2 BBB – DE NIEUWE VLAAMSE ADMINISTRATIE

De BBB-structuur staat er. Nieuwe samenwerkingsverbanden zijn noodzakelijk.
Het opstellen van de beheersovereenkomsten zal nog veel inspanningen vergen en de versterking van interne controle binnen in de organisaties vergt bijkomende aandacht.

2.1. Terugblik op de structurele hervorming en de begeleidende maatregelen

In de beleidsbrief Bestuurszaken 2006 werden de voorbereidselen met het oog op de BBB-hervorming voorgesteld. Het organisatiebesluit van 3 juni 2005 dat op 1 januari 2006 in werking trad, heeft de vernieuwde Vlaamse overheid in 13 beleidsdomeinen ingedeeld:

- Diensten van het Algemeen Regeringsbeleid
- Bestuurszaken
- Financiën en begroting
- Buitenlands beleid, buitenlandse handel, internationale samenwerking en toerisme
- Economie, wetenschap en innovatie
- Onderwijs en Vorming
- Welzijn, Volksgezondheid en Gezin
- Cultuur, Jeugd, Sport en Media
- Werk en sociale economie
- Landbouw en visserij
- Leefmilieu, natuur en energie
- Mobiliteit en openbare werken
- Ruimtelijke ordening, woonbeleid en onroerend erfgoed

Binnen elk beleidsdomein werd een generieke structuur tot stand gebracht waarbij een onderscheid werd gemaakt tussen de beleidsvoorbereidende taken (departementen) en de beleidsuitvoering (agentschappen) (zie bijlage: Bijblijfblad).

Het spreekt vanzelf dat dergelijke wijziging – waarbij meer dan 34.000 personeelsleden betrokken waren en 800 daarvan in voor hen volledig nieuwe diensten terecht kwamen[1] – met zorg moest worden uitgevoerd.

[1] De migratie van de personeelsleden werd uitgevoerd op basis van het migratiebesluit van 20 mei 2005. Het basisprincipe was dat de personeelsleden zoveel mogelijk hun functie volgden. Als de taak van het personeelslid

Gedurende een overgangsperiode die voor de meeste beleidsdomeinen van 1 januari tot 31 maart 2006 duurde[2] troffen we alle maatregelen die tot doel hadden de overgang zonder problemen te laten verlopen. Zoals aangeduid in de beleidsbrief 2006 was het daarbij van belang de knelpunten tijdig te detecteren en bij te sturen, met het oog op de interne en externe geloofwaardigheid van de herstructurering.

Een **'startcommissie'** bestaande uit vertegenwoordigers van Financiën en Begroting, het Rekenhof en de Interne audit, had in dit kader de opdracht het organisatorische dispositief te onderzoeken, en advies te verlenen.

Wat de **aanwijzing van de topambtenaren** betreft, had de Regering reeds op 23 december 2005 de zgn. 'eerste herplaatsingsronde' van topambtenaren uitgevoerd. 55 topambtenaren van de rangen A3 en A4 kregen een nieuw mandaat van N-niveau, dit wil zeggen van secretaris-generaal, administrateur-generaal, gedelegeerd bestuurder of projectleider.
In de 'tweede herplaatsingsronde', afgerond op 17 maart 2006, werden de voormalige adjunct-administrateurs-generaal van de Vlaamse openbare instellingen herplaatst in de functies van Algemeen directeur en/of in functies van N-niveau, of kregen ze een gelijkwaardige functie. Het ging om 14 personen.

32 resterende functies van secretaris-generaal, administrateur-generaal, gedelegeerd bestuurder, projectleider en algemeen directeur, werden overeenkomstig de regels van het kaderdecreet Bestuurlijk beleid in open competitie gebracht via een oproep die begin april 2006 in de media en het Belgisch Staatsblad verscheen. Na een procedure in meerdere stappen (screening van CV, verkennend interview, competentiegericht diepteinterview en case-studie) werden van de 699 oorspronkelijke kandidaten 73 personen aan de diverse opdrachtgevers (= de functioneel bevoegde ministers) voorgesteld. De Regering stelde de 32 geselecteerden aan op 25 juli.
Een 6-tal functies blijven nog vacant, omdat nog decretale wijzigingen vereist zijn (bv. Kind en Gezin) of in instellingen waar nog een Raad van Bestuur moet worden

---

door een departement of agentschap werd overgenomen, werd het personeelslid aan dat departement of agentschap worden toegewezen.
Als de taak van het personeelslid volledig of grotendeels door een beleidsdomein werd opgenomen, maar nog niet was toegewezen aan het departement of een agentschap, werd het personeelslid bij dat beleidsdomein ondergebracht. De beleidsraad van dit beleidsdomein moest deze personeelsleden dan verdelen over het departement en de agentschappen, op basis en in volgorde van de volgende criteria:

- de behoeften van de organisatie;
- de competenties van het personeelslid;
- de motivatie of persoonlijke voorkeur van het personeelslid.

Slechts ingeval een personeelslid niet ondubbelzinnig aan een beleidsdomein kon worden toegewezen op basis van de taakinhoud, zou een 'herplaatsingsorgaan' tussenkomen om te beslissen aan welk beleidsdomein het personeelslid zou worden toegewezen. Het is interessant te noteren dat het interdepartementaal herplaatsingsorgaan dat tot doel tussen te komen in die gevallen waar niet duidelijk zou zijn in welk beleidsdomein bepaalde personeelsleden terecht moesten komen, in geen enkel geval moeten gevat zijn geworden.

[2] 10 van de 13 beleidsdomeinen gingen effectief van start op 1 april 2006, de 3 andere gingen op 1 juli 2006 van start. Gelet op de voorschriften die te maken hebben met de sociale zekerheid en meer bepaalde de kwartaalaangiften voor het personeel was het immers aangewezen dat een beleidsdomein op de eerste dag van een kwartaal in werking zou treden.

aangesteld (OPZ) en die in de aanstelling moet tussenkomen. In de derde ronde bleven er twee betrekkingen vacant, nl. bij de IVA Sociaal-cultureel werk en de algemeen directeur van het beleidsdomein Leefmilieu, Natuur en Energie.

Wij zijn er van overtuigd dat de BBB-operatie tot een efficiëntere Vlaamse overheid leidt.
Al te disparate gehelen zoals het voormalige departement EWBL, waar weinig of niets met elkaar gemeen hebbende bevoegdheden zoals economie en binnenlands bestuur samen zaten zijn thans afgeschaft zodat coherentere gehelen tot stand komen.
Ook de recent van het federale niveau overgenomen bevoegdheden zoals Landbouw kregen in de nieuwe structuur de hen toekomende plaats in verhouding tot andere verwante bevoegdheidsdomeinen.
Dit alles zal leiden tot een grote transparantie ten aanzien van de gebruikers en een meer geïntegreerd ambtelijk beleid.

Naast de structurele wijzigingen werden ook een **groot aantal begeleidende maatregelen** genomen:

- eenmaking van de **personeelsstatuten**.
  Voorheen bestonden in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, de Vlaamse openbare instellingen en de Vlaamse wetenschappelijke instellingen drie verschillende statuten. We hebben deze tot één enkel statuut omgevormd, het zgn. raamstatuut (zie verder).

- de verdeling van de **apparaatskredieten**.
  Gelet op het feit dat thans niet 7 maar 13 domeinen bestaan was het nodig de apparaatskredieten die nodig zijn voor de interne werking van de administratie te herverdelen over de nieuwe entiteiten. Bovendien hebben we, in het kader van de responsabilisering van de entiteiten, heel wat kredieten die tot dan toe ‘centraal’ werden beheerd, aan de diverse nieuwe entiteiten toebedeeld (bv. vormingskredieten, wervingsfondsen, lokale ict-projectkredieten). Deze splitsing verliep in drie fases:
  1. fase 1: splitsing van de bestaansmiddelen naar de 7 departementen (op 24 maart 2006 gevalideerd door de Vlaamse regering);
  2. fase 2: verdeling van de departementale apparaatkredieten naar de 13 Beleidsdomeinen (te valideren door de departementale directieraden; is inmiddels gebeurd);
  3. fase 3: doorverdeling en toewijzing van de apparaatkredieten per beleidsdomein naar de entiteiten (door de Regering gevalideerd en als dusdanig opgenomen in de uitgavenbegroting)

  Weliswaar werden niet alle kredieten uitgesplitst. De kredieten voor huisvesting, catering en schoonmaak blijven gemeenschappelijk zodat op dit punt een gemeenschappelijk beleid mogelijk blijft. Ook inzake ICT zijn nog centrale kredieten beschikbaar, met name voor het onderhoud van de gemeenschappelijke ICT-infrastructuur en het netwerk.

- **Verdeling van de goederen, rechten en plichten**.
  De omzendbrief 2005/17 van 2 december 2005 bepaalt de regels om de goederen, rechten en plichten van de vroegere entiteiten en rechtspersonen naar de nieuwe entiteiten en rechtspersonen over te dragen. Conform de responsabilisering van de entiteiten, verliep de uitvoering van deze omzendbrief volledig decentraal.

- Nieuwe **emailadressen en websites**.
  Naar gelang het moment van inwerkingtreding van de nieuwe beleidsdomeinen moesten vanzelfsprekend ook alle emailadressen en websites worden aangepast (voor bestuurszaken : http://www.vlaanderen.be/bestuurszaken) Dit is thans gebeurd. De oude mailadressen blijven evenwel nog actief gedurende een overgangsperiode van minstens 3 maanden (de verschillende organisaties kunnen zelf het tijdstip bepalen waarop de oude adressen volledig uit dienst worden genomen). Dit betekent dat berichten die naar deze oude adressen worden gestuurd nog steeds bij de juiste bestemmeling komen, maar dat de administratie bij het versturen van nieuwe berichten de nieuwe adressen gebruikt.

- Nieuwe **sociale dienst** (zie verder).

- Nieuwe **Gemeenschappelijke dienst voor preventie en bescherming op het werk** (zie verder).

Het **vervolgtraject van BBB** zal blijvend ondersteund worden door een doorgedreven **overkoepelend veranderingsmanagement** waarin de waarden van de Vlaamse overheid - voortdurend verbeteren, klantgerichtheid, samenwerken en betrouwbaarheid - centraal staan.

Het bestuursdomein **Bestuurszaken speelt daarbij een faciliterende rol** door de topambtenaren samen te brengen en te ondersteunen.

Op 23 mei 2006 was er een eerste druk bijgewoonde **'familiedag'** van de Vlaamse topadministratie. Bijna iedereen van de op dat moment in functie zijnde topambtenaren was aanwezig (voorafgaande aan de 'derde ronde'). Eén van de conclusies van dit seminarie was dat een aantal formele overlegorganen moesten worden opgestart, waar beleidsdomeinoverschrijdende problemen en materies kunnen besproken worden. De oprichting van het College van ambtenaren-generaal (zie verder) en van de horizontale overlegfora (idem) is een rechtstreeks gevolg van dit initatief.

Eind augustus werd voor de topambtenaren een internationaal seminarie georganiseerd op uitnodiging van de Vlaamse minister van Bestuurszaken en de regering van Québec. Alhoewel beperkt in deelname (16 topambtenaren) werd dit seminarie in het algemeen zeer geprezen. Een belangrijke conclusie van dit seminarie bestond erin vast te stellen dat het mogelijk en noodzakelijk is de topambtenaren als team tegemoet te treden en dat hiervoor ontmoetingsmomenten moeten gecreëerd worden, zowel onderling tussen

entiteiten als vanuit de horizontale beleidsdomeinen. Projecten gericht op de uitwisseling van personen en kennis (zie verder) dienen in dit kader te worden gesitueerd.
Met het **personeelsblad** willen we een band smeden tussen alle personeelsleden van het geheel van de Vlaamse administratie.
Het personeelsblad 'Goedendag' dat voorheen slechts naar de personeelsleden van het ministerie van de Vlaamse gemeenschap werd verstuurd (ongeveer 13.000 personen), werd omgedoopt, en inhoudelijk en vormelijk herwerkt en heet nu **'13'**.
Het blad is bestemd voor het geheel van de Vlaamse administratie, en bevat artikelen en reportages vanuit alle entiteiten die onder het syndicale sectorcomité 18 ressorteren[3], en niet zoals voorheen enkel vanuit het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Het heeft een oplage van 43.000 exemplaren. Het budget bedraagt 347.000 euro (artikel 12.13 van programma 11.2).

2.2. Samenwerken en de ambtenaren betrekken

2.2.1. Samenwerken

Samenwerking en eendrachtig optreden tussen en door de nieuwe entiteiten, is essentieel bij het tot stand komen van de nieuwe cultuur. **Eenheid in verscheidenheid** vormt daarbij het motto.

Het zijn de **topambtenaren die hierbij een cruciale rol** spelen. Het is derhalve zaak om de topambtenaren te doordringen van een **teamgeest** ten einde de samenwerking te vergemakkelijken.

In het laatste kwartaal van 2006 zal het nieuwe **College van ambtenaren-generaal** (CAG) het licht zien, bestaande uit dertien leden, één van elk beleidsdomein, en met dertien plaatsvervangers.

De opdracht van het college is als volgt omschreven: "*Het CAG is een permanent ambtelijk forum, gericht op politiek-ambtelijke dialoog en afstemming m.b.t. belangrijke organisatiebrede krachtlijnen inzake bestuurlijk beleid.*
De regering of de minister(s) bevoegd voor organisatiebrede aangelegenheden betrekken het CAG bij het bepalen van (de krachtlijnen van) het organisatiebreed beleid, tenminste voor de aspecten die een essentiële impact hebben op de bestuurlijke organisatie of werking.
Het CAG kan ook op eigen initiatief standpunten innemen en deze bezorgen aan de bevoegde ministers of regering.

[3] Dus met uitzondering van het Gemeenschapsonderwijs, VRT, Vlaamse Opera, UZGent en de VMW. Ook VITO krijgt het blad nog niet, zolang er nog onduidelijkheid bestaat of het al dan niet tot agentschap zal worden omgevormd.

Deze betrokkenheid laat toe voeling te houden met het management van de departementen en agentschappen, en een zo breed mogelijk draagvlak te verwerven voor de diverse elementen van bestuurlijk beleid in brede zin.

Deze betrokkenheid bij de beleidsondersteuning kan diverse vormen aannemen:

- *het geven van een advies dat deel kan vormen van een nota aan de Vlaamse Regering;*
- *het plegen van overleg over de beleidsvoornemens of ontwerpen van generieke uitvoeringsmaatregelen;*
- *betrokkenheid bij besluitvorming (bijvoorbeeld bij voorbereiding CAO);*
- *het leveren van een bijdrage tot een regeerakkoord ten behoeve van de aantredende regering."*

Naast het CAG dat een algemene bevoegdheid heeft, zullen ook (thematische) **overlegorganen** met betrekking tot horizontale beheersmateries hun activiteiten ontplooien.

Inzake personeel en organisatie werd het Strategisch overlegforum Personeel en Organisatie opgericht (SOPO) [4].
Het 'Strategisch Overlegforum' Personeel en Organisatie (SOPO) formuleert strategische beleidslijnen inzake het personeelsbeleid van de Vlaamse overheid, waarbinnen de beleidsraden, de hoofden van de departementen en de hoofden van de agentschappen hun eigen personeelsbeleid vormgeven. Deze beleidslijnen zijn gericht op ondersteuning van het personeelsbeleid van de entiteiten.

Het Strategisch overlegforum Personeel en Organisatie is samengesteld uit maximaal twee vertegenwoordigers per beleidsdomein. De beleidsraad van elk beleidsdomein duidt deze vertegenwoordiger(s) aan.

Inzake ICT zal het Strategisch overlegforum voor ICT (SIOF) de samenwerking tussen diensten moeten stimuleren (zie verder).

2.2.2. Kennis en ervaring delen en opbouwen

In de vorige beleidsnota vermeldden we reeds dat het spontaan en structureel delen en samenwerken op het domein van kennisverwerving en ervaringsopbouw een belangrijke deel van de organisatiecultuur vormt. Volgende projecten dragen daar toe bij:

- **'Intervisie', interne trainers, 'communities of practice'**
  Intervisie is een vorm van leren die vooral aangewezen is voor doelgroepen (zoals managers & professionals) die functies uitoefenen met weinig gestandaardiseerde werkzaamheden. Deze leervorm werd in reeds 2005-2006 ingezet voor de volgende

[4] Inzake Financiën en Begroting – bevoegdheid van de minister van Financiën en Begroting – wordt een tegenhanger van het SOPO opgericht : het BBB-BBO (Boekhoudkundig BegrotingsOverlegforum).

vormingsactiviteiten: het reeds vermelde topseminarie in mei (intervisiesessie beheersovereenkomsten), de cursussen projectmanagement in het open aanbod, 4 reeksen van 5 intervisiesessies voor centrale en decentrale P&O-professionals, sommige talentmanagement sessies in het kader van Vlechtwerk.

De departementale vormingsverantwoordelijken keurden een nota goed met principes en regelingen voor de inzet van **interne trainers**. Dit maakt het mogelijk in de toekomst een systeem te introduceren waardoor niet de individuele trainers (dergelijke voorstellen werden m.i. terecht bij herhaling afgewezen door het CSG) maar de entiteit die trainers ter beschikking stelt tijdens de werktijd financieel beloond wordt. De entiteit ontvangt per trainingsdag de bodemprijs van een externe trainer in de vorm van een korting op haar vormingsafname van het open aanbod. Het is de bedoeling dit systeem te introduceren vanaf begin 2007 (op het moment dat het agentschap IVA Overheidspersoneel een DAB-statuut heeft[5]). Het is één van de maatregelen die past in de doelstelling om meer een beroep te doen op interne in plaats van externe expertise en om interne beleidsdomeinoverschrijdende kennisdeling te stimuleren.
Communities of practice opbouwen betekent dat ambtenaren die met dezelfde of soortgelijke omgevingen en problemen geconfronteerd worden, ervaringen uitwisselen. Op huidig moment wordt vooral gewerkt via elektronische discussiefora (zie ook beleidsbrief e-government en administratieve vereenvoudiging).

- **Uitwisseling van personeelsleden**.

Omdat Vlaamse ambtenaren heel veel kunnen leren van elkaar en van anderen, zal ik verschillende programma's verder zetten of opzetten waarbij ambtenaren de kans krijgen om in andere organisaties kennis en ervaring op te doen. Uitwisseling van personeelsleden met de private sector (zie verder) of internationaal (zie punt 9.2 hierna) is daarvan reeds een voorbeeld. Hiervoor is op het budgettair programma 90.2 een bedrag van 174.000 euro voorzien.

- **Coaching** (zie deel 5).

- **Opbouw van interne capaciteit** inzake organisatieontwikkeling.
Zoals vermeld in de beleidsbrief 2006 is het mijn doel de interne know-how – zeker voor wat organisatieontwikkeling betreft – te stimuleren zodat duurzame organisatieverbeteringen tot stand kunnen worden gebracht, zonder daarbij steevast op externe consultancy een beroep te moeten doen. In het kader daarvan werd het budget voor consultancy en externe diensten (budgettair artikel 12.09 van programma 99.1, met 600.000 euro verminderd ten voordele van de opbouw van eigen know-how. Voormeld budget – dat thans op programma 90.2 op de artikelen 12.09 (voor de

[5] DAB : Dienst met afzonderlijk beheer. Dergelijke budgettaire vorm heeft als voordeel dat de betrokken overheidsdienst niet enkel uitgaven kan doen, maar ook inkomsten kan ontvangen. In het geval van de IVA Overheidspersoneel betekent dit dat de IVA bepaalde 'aankopen' kan doen – bv. diensten afnemen van de private sector – en de kosten ervan dan via interne facturering doorrekenen aan de eindgebruikers van deze diensten. Voor het jaar 2007 wordt een bedrag van 716.000 euro op het artikel 41.03 van programma 90.2 ingeschreven met het oog op de inkoop en interne facturering van (vormings)diensten.

IVA Overheidspersoneel) en 12.10 (voor het departement Bestuurszaken) wordt geïmputeerd - bedraagt thans nog 2,002 mio. euro terwijl er met de vrijgekomende middelen intern een zestal personen kunnen worden aangetrokken. Deze capaciteit zal begin 2007 operationeel zijn.

Tot slot is zoals aangekondigd in de beleidsbrief 2006 de tweejaarlijkse **Personeelspeiling** opnieuw uitgevoerd.
Op 10 maart 2006 kondigde ik de nieuwe Personeelspeiling 2006 (voorheen bekend als Personeels Resultaten Onderzoek, kortweg 'PRO') aan. Dit is een - grotendeels - on-linebevraging van alle personeelsleden en van het management over de belangrijkste aspecten van de beleving van het werken in de Vlaamse Overheid.
Als dusdanig is het een barometer van 'hoe het gesteld is met het Vlaamse overheidspersoneel'. De personeelspeiling 2006 is een bevraging waarin het personeel en het management van de Vlaamse overheid hun mening kunnen geven over verschillende aspecten van het P&O - beleid. Gelijktijdig werden ook een aantal actualiteitsvragen gesteld over de BBB-transitie. Net zoals bij de PRO 2004 kregen het personeel en het management in 2006 een aparte vragenlijst, aansluitend bij hun werkrealiteit.
De Personeelspeiling 2006 wordt door het Agentschap voor Overheidspersoneel georganiseerd in mei, september en december van 2006. Een grote meerderheid van de entiteiten in de Vlaamse overheid nam deel aan de bevraging, zodat er begin 2007 een nagenoeg compleet beeld zal zijn over de arbeidsbeleving door het Vlaamse overheidspersoneel.

Elke leidend ambtenaar van een deelnemende organisatie ontvangt een individueel organisatierapport met de resultaten van haar/zijn eigen personeelsleden en management, vergeleken met de resultaten van de andere deelnemende entiteiten van de Vlaamse overheid. De resultaten geven relevante inzichten over de investeringen van het topmanagement in het hen toevertrouwde personeel. De resultaten van de Personeelspeiling zijn daarom belangrijk in de aansturing van de leidend ambtenaren van de departementen en agentschappen.

De eerste resultaten van de Personeelspeiling 2006 werden op 1 september aan de Vlaamse Regering medegedeeld[6].

Uit deze eerste voorlopige resultaten blijkt dat de meeste ambtenaren algemeen tevreden zijn over hun werk. Ook de beleving van het leidinggeven, het arbeidsklimaat en de kernwaarden van de Vlaamse overheid worden positief ervaren. Deze vaststelling geldt zowel voor de ambtenaren als voor het management. Hoewel ongeveer de helft van het personeel aangaf niet van functie te willen veranderen, is er minder tevredenheid over de mogelijkheden tot interne mobiliteit. Verder blijkt er bij het personeel bezorgdheid te leven naar aanleiding van de start van BBB. Dit kan mogelijks verklaard worden door het

[6] Zie voor het volledige rapport: http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/personeelspeiling2006/index.htm.
Op basis van de antwoorden van 2.843 personeelsleden die in mei werden aangeschreven en waarvan 1.604 hebben geantwoord.

tijdstip van de bevraging. Ook het lijnmanagement deelde zijn bezorgdheden mee over de BBB-transitie.

De resultaten van de bevragingsrondes van september en december 2006 zullen ook bekend gemaakt worden, waarbij het vooral uitkijken is naar de verdere reactie van de ambtenaren en top op de overgang naar BBB.

Ik zal mijn collega's in de Vlaamse Regering aanmoedigen om de resultaten met hun leidend ambtenaren te bespreken, zodat de functioneel bevoegde minister inzicht krijgt in het menselijk kapitaal dat het beleid vormgeeft en uitvoert.

2.3. De beheersovereenkomst: een nieuw sturingsinstrument in de Vlaamse overheid

2.3.1. Het kader voor de beheersovereenkomsten – terugblik

Bij de implementatie van BBB, dat een grotere verzelfstandiging van de beleidsuitvoering tot stand brengt, zullen de nieuwe beheersovereenkomsten een grote rol spelen.
Een beheersovereenkomst is een samenwerkingsovereenkomst van bepaalde duur, waarin de wederzijdse engagementen tussen de politieke overheid (de minister namens de Vlaamse Regering) en de ambtelijke beleidsuitvoerders (de leidende ambtenaar van een agentschap of de Raad van Bestuur) worden vastgelegd. In de loop van de komende maanden worden tussen de Vlaamse Regering en tientallen verzelfstandigde agentschappen beheersovereenkomsten afgesloten.

Het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid van 18 juli 2003 (BS 22 augustus 2003) regelde reeds elementen van definitie, inhoud, timing en procedure inzake de beheersovereenkomst.
Op 25 februari 2005 besliste de Vlaamse Regering (VR/PV/2005/7 - punt 22) om, in het kader van de persoonlijke doelstellingen van alle leidende ambtenaren voor 2005, de voorbereiding van de beheersovereenkomsten op te nemen als generieke doelstelling.
Op 22 juli 2005 keurde de Vlaamse Regering de nota "Beheersovereenkomsten in de Vlaamse overheid: concept, implementatie en model" (VR/2005/22.07/DOC.0716) goed.

Deze nota had tot doel:

- om de plaats van de beheersovereenkomsten in het geheel van de beleids- en beheersinstrumenten van de Vlaamse overheid aan te geven;
- om een tijdspad te schetsen voor de invoering van de beheersovereenkomsten in de Vlaamse overheid; en
- om aan alle betrokkenen een handleiding voor de eigenlijke opmaak van een beheersovereenkomst, en ondersteuning daarbij, aan te reiken.

Aangezien er momenteel m.b.t. beheersovereenkomsten slechts op bepaalde plaatsen in de Vlaamse overheidsadministratie voldoende relevante kennis en ervaring aanwezig is (vooral bij die instellingen die reeds met beheeersovereenkomsten werken, zoals de VDAB, de Lijn, de VRT, FIT, …), is vooral de **handleiding voor de opmaak van een beheersovereenkomst** een nuttig hulpinstrument.

Deze handleiding draagt bovendien ook bij tot een mate van uniformiteit, hetgeen de leesbaarheid en de vergelijkbaarheid van de beheersovereenkomsten aanzienlijk verhoogt, zowel voor de Vlaamse Regering, het Vlaams Parlement, voor elke overheidsmedewerker als voor elke burger.
Op 1 september 2006 keurde Vlaamse Regering een aantal **generieke elementen** van de beheersovereenkomsten en een verder **verfijnde handleiding** voor het opstellen ervan goed (VR/2006/20.07/DOC.0919). Door het opnemen van generieke elementen bevatten alle beheersovereenkomsten gemeenschappelijke doelstellingen over een aantal aspecten van een kwaliteitsvol horizontaal, **beleidsdomeinoverschrijdend beleid**.
Daarnaast zijn ook een aantal standaardparagrafen opgenomen m.b.t. de te volgen procedure, de modaliteiten volgens dewelke een aanpassing van de beheersovereenkomst mogelijk is, etc.

De (beleidsmatige) generieke principes die in elke beheersovereenkomst voorkomen zijn ingedeeld in grote 3 thema's:

- De Vlaamse overheid staat voor kwaliteit en werkt onderling samen
- De Vlaamse overheid als voorbeeldige werkgever
- Organisatiebeheersing (beheersrapportering en interne controle)

2.3.2. Verdere ondersteuning van beheersovereenkomsten in 2007

In eerste instantie zijn het de **departementen** van de diverse beleidsdomeinen die de agentschappen (en ministers) moeten ondersteunen bij de opmaak en de opvolging van een beheersovereenkomst. Ook bestaande netwerken of werkgroepen die kennis en ervaring hebben m.b.t. beheersovereenkomsten kunnen hierbij uiteraard een rol spelen.

De departementen kunnen op hun beurt rekenen op een centrale **ondersteuning** die vanuit het beleidsdomein Bestuurszaken wordt aangeboden. Deze tweedelijnsondersteuning wordt in wederzijds overleg aangeboden door het **departement Bestuurszaken** en het **agentschap voor Overheidspersoneel**, beide entiteiten binnen het beleidsdomein Bestuurszaken.
Het departement en het agentschap verdelen de taak op basis van van hun onderscheiden taakstelling, zijnde enerzijds de beleidsvoorbereiding, het aansturen van de beleidsuitvoering, monitoring / opvolging, toezicht en controle en beleidsevaluatie, en anderzijds het aanbieden aan het lijnmanagement van projectmatige ondersteuning, methodieken en instrumenten.

Algemene kennisverwerving (benchmarking) en kennisdeling inzake beheersovereenkomsten berust bij beide voornoemde entiteiten van het beleidsdomein

Bestuurszaken. Algemene **communicatie- en informatiemomenten** worden georganiseerd. Er komt ook een **informatieve website** met betrekking tot het opstellen en opvolgen van beheersovereenkomsten.

De ondersteuningscel binnen het departement Bestuurszaken zal ook de ontwikkelde instrumenten, zoals het sjabloon en de handleiding voor een beheersovereenkomst, evalueren en verder optimaliseren. Voor de jaarlijkse ondernemingsplannen is er vooralsnog geen sjabloon. De inhoud van een ondernemingsplan zal immers functie zijn van de gedetailleerdheid van de beheersovereenkomst waaraan ze uitvoering geeft en van de integratie in de begrotingscyclus. Op basis van de praktijkervaringen moet worden nagegaan of het al dan niet zinvol is om ook voor de ondernemingsplannen een sjabloon en een handleiding op te stellen.

2.4. Interne controle

Een kernelement in de grote hervormingsoperatie in de Vlaamse overheid, Beter Bestuurlijk Beleid, is de grotere verzelfstandiging van de entiteiten.
Deze verzelfstandiging gaat gepaard met een grotere responsabilisering van het management. Elke entiteit van de Vlaamse overheid is zelf verantwoordelijk voor de interne controle op de bedrijfsprocessen en de activiteiten.

De interne controle wordt in het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid breed gedefinieerd, d.w.z. niet alleen bewaken van de betrouwbaarheid van de financiële processen en de financiële rapportering, maar ook waken over de effectieve en efficiënte werking van de diensten en de organisatiecultuur, inclusief integriteit.

De uitbouw en de opvolging door het management van een **systeem van interne controle** is een **prioriteit voor elk nieuw opgestart agentschap** de komende jaren. Hiervoor zijn er een aantal redenen:
- het is een decretale verplichting (art. 33 van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid);
- het past in het beleid van de minister van Bestuurszaken, dat grote nadruk legt op deugdelijk bestuur en integriteitszorg;
- het past in de opvatting van Beter Bestuurlijk Beleid, dat aan het management een grotere zelfstandigheid en responsabilisering, met rapportering post factum, toebedeelt.

Op 1 september 2006 besliste de Vlaamse Regering – in het kader van de generieke elementen van beheersovereenkomsten – dat elk agentschap en departement van de Vlaamse overheid, uiterlijk één jaar na het ingaan van de beheersovereenkomst, over een uitgeschreven en gedocumenteerd systeem van interne controle moeten beschikken (VR/2006/2007DOC.0919).

Het systeem van interne controle omvat minstens de elementen zoals bepaald in artikel 33 van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid, met name:
- het effectief en efficiënt beheer van risico's;
- de betrouwbaarheid van de financiële en de beheersrapportering;

- de naleving van de regelgeving en de procedures;
- de effectieve en efficiënte werking van de diensten;
- de bescherming van de activa.

Het proces van interne controle moet minstens één maal per jaar door het management worden geëvalueerd op zijn actualiteit, eventueel bijgewerkt en opnieuw gevalideerd.
Met het oog daarop ontwikkelde het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie (**IAVA**) een **'maturiteitsmodel'** dat systematisch wordt aangepast aan de richtlijnen van de Regering op het vlak van de interne controle (de zgn. 'leidraad interne controle'). De departementen Bestuurszaken en Financiën & Begroting nemen in het najaar van 2006 het initiatief om samen met een werkgroep met o.a. vertegenwoordigers van de verzelfstandigde agentschappen en departementen en het Rekenhof.

3 KWALITEIT

De Vlaamse overheid moet de burger en onderneming kwaliteit bieden en dat ook durven tonen.

Voor een kwaliteitsvolle dienstverlening is de mening van de gebruikers vanzelfsprekend primordiaal: gebruikersbevragingen moeten de drijvende kracht worden om verbeterprojecten op te zetten en tot een goed einde te brengen

De Vlaamse overheidsdiensten moeten via dienstverleningscharters duidelijk aanduiden welk niveau van kwaliteitsvolle dienstverlening de burgers en ondernemingen kunnen verwachten.

Wat goed is mag ook getoond worden: de Vlaamse administratie moet met haar goede praktijken naar buiten treden.

3.1. Gebruikersbevragingen

3.1.1. Aandacht voor gebruikersbevragingen in 2006.

Gebruikersfeedback is een essentieel onderdeel voor de **verbetering van de dienstverlening**. Binnen trajecten voor kwaliteitsverbetering kunnen gebruikersbevragingen aangewend worden als katalysator voor de noodzakelijke veranderingen in de organisatie van de dienstverlenende processen en nadien om de impact van deze maatregelen op de klantentevredenheid op te volgen. De ambitie moet dan ook blijven om op termijn gebruikersbevragingen te laten uitvoeren voor alle belangrijke dienstverleningspakketten met directe contacten met externe klanten (personen, instellingen en voorzieningen, bedrijven). Luisteren naar de gebruiker hoeft zeker niet altijd door systematische bevragingen maar kan vaak via kleine bijkomende inspanningen en de juiste reflexen. Toch blijft de drempel om een gebruikersbevraging te starten soms hoog. Om die reden wordt reeds sinds geruime tijd een beleid gevoerd dat de Vlaamse overheidsorganisaties ondersteunt om op geregelde tijdstippen de gebruikers te bevragen.

Dit beleid houdt onder andere in dat **externe ondersteuning** wordt aangeboden. Hiervoor werd eind 2005 een raamovereenkomst met een externe partner gesloten. Managers kunnen bovendien rekenen op **co-financiering** als ze in hun gebruikersbevragingen rekening houden met een aantal gemeenschappelijke en generieke elementen:

1. Het klantentevredenheidsonderzoek is ingebed in een degelijk uitgewerkt project voor kwaliteitsverbetering. Het onderzoek staat niet op zichzelf, maar er is een

duidelijk voortraject (zeer helder stellen welke resultaten met het onderzoek beoogd worden en hoe ze zullen gebruikt worden) en vooral een natraject (de gepaste maatregelen nemen om de gewenste en de meest prioritaire kwaliteitsverbeteringen te realiseren).

2. De resultaten én de wijze waarop er mee omgegaan wordt, worden openbaar gemaakt, waardoor zichtbaarheid gegeven wordt aan de inspanningen van de Vlaamse overheid om kwaliteit te leveren en klantgericht te werken.

Voor de Vlaamse overheid is ook een "**Handleiding voor klantentevredenheidsmetingen in de publieke sector**" opgemaakt, in samenwerking met het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen. De gebruikersbevragingen binnen de Vlaamse overheid gebeurden tot nog toe immers niet aan de hand van een gemeenschappelijk model, zodat de klantentevredenheidsonderzoeken allemaal bleken te verschillen. Alle leidend ambtenaren en kwaliteitscoördinatoren en ook alle stads- en gemeentebesturen hebben deze handleiding ontvangen, zodat onderlinge vergelijking beter mogelijk wordt.
De handleiding vormt dus een begin om een meer generieke aanpak te stimuleren zonder ze gedwongen op te leggen.

3.1.2. Verdere verfijning en verbetering in 2007

We zetten in 2007 een stap verder met de uitwerking van een **generieke vragenlijst per klantengroep**. Hiervoor worden volgende klantengroepen geselecteerd:

- individuele burgers
- bedrijven
- non-profit organisaties
- lokale besturen
- interne klanten

Door dergelijke vragenlijsten op te stellen wordt het voor de dienstverleningsprocessen gemakkelijker om de stap te zetten naar gebruikersbevragingen en om eventueel de eigen werking te vergelijken met andere entiteiten.

De introductie van een aantal generieke vragenlijsten past in de bredere strategie om de houding van burgers tegenover de overheidsdiensten in kaart te brengen.

De **standaardisering** biedt nog andere **voordelen**:

- De bestaande expertise wordt beter aangewend, en de basisinvestering in kennis voor de afzonderlijke diensten verlaagt (opstellen van vragenlijst, voorbereiden van proces en opvolging van metingen).
- Door het beschikken over eigen vragen ontstaat er een sterkere onderhandelingspositie van de administratie tegenover private onderzoeksbureaus.

- Standaardisering laat toe dat organisaties hun comparatieve sterkten en zwakten opsporen door zich te gaan positioneren ten opzichte van gelijkaardige organisaties.
- Standaardisering geeft een grotere garantie dat een bepaald kwaliteitsniveau van bevraging gehaald wordt (volledigheid, relevantie, vergelijkbaarheid, validiteit,…).
- Inhoudelijk kunnen gebruikersbevragingen in de toekomst een belangrijk element worden in de opvolging van de beheersovereenkomsten, naarmate hierin minimale niveaus van gebruikerstevredenheid zouden bepaald worden . Standaardisering kan hierbij ondersteunen.
- Afspraken met andere overheidsdiensten en/of overheidsniveaus zijn mogelijk. De lokale overheden zijn eveneens vragende partij om een standaard uit te werken. Op federaal niveau wordt eveneens overlegd tussen alle bestuurslagen om te kijken welke instrumenten er gehanteerd worden en na te gaan of er overeenkomsten zijn. Op Europees niveau is, in het kader van het recente Britse EU-voorzitterschap (najaar 2005), klantentevredenheid één van de speerpunten binnen het "European Public Administration Network" van de Directeurs-generaal van Ambtenarenzaken in de EU-landen.

De generieke vragenlijsten bestaan uit modules waaruit iedere dienst die vragen kan plukken die aansluiten bij haar specifieke werking en inzoomen op bepaalde aspecten van klantentevredenheid.

In het kader van dit project krijgen 13 entiteiten de mogelijkheid om met een volledige ondersteuning door het Agentschap voor Overheidspersoneel en de externe partner één van de vijf generieke vragenlijsten binnen de organisatie uit te testen.

3.2. Dienstverleningscharters

3.2.1. Uitwerken algemeen kader in 2006

Zoals vermeld besteedt de Vlaamse overheid een grote aandacht aan klantentevredenheid. De tevredenheid van de burgers hangt onder andere af van de verwachtingen die de overheid creëert bij de burgers en de mate waarin aan deze verwachtingen voldaan wordt. Via de dienstverleningscharters wil de overheid de klemtoon leggen op **het transparant en duidelijk maken van de dienstverlening voor haar gebruikers**, rekening houdend met een minimaal kader dat geldt voor de Vlaamse overheid.

De sterkte van een dienstverleningscharter is de duidelijkheid die het creëert ten aanzien van de gebruikers van de overheidsdiensten. Niet enkel voor de burger, de klant, biedt het dienstverleningscharter duidelijkheid, maar ook voor de medewerkers in de betrokken overheidsdiensten, de leverancier, wordt een klaar beeld gegeven van wat van haar of hem verwacht wordt.

Een charter mag geen losstaand document zijn. Het is vooral van nut wanneer dergelijk charter als onderdeel van een breder kwaliteitsbeleid wordt ingezet samen met andere instrumenten zoals tevredenheidsmetingen, opvolging door indicatoren en/of klachtenmanagement.

In 2006 kwam een **algemeen dienstverleningskader voor de Vlaamse overheid** tot stand. Dit werd getest bij de Vlaamse burger en positief onthaald.
Bij het uittekenen van de principes voor dit algemene charter houdt men rekening met een **aantal basisbeginselen van goede dienstverlening**: klantvriendelijkheid, efficiëntie, effectiviteit, respect voor de persoonlijke levenssfeer, de gelijkheid en neutraliteit van de administratie en respect voor de rechtsstaat, Voor interne werking van de ambtenaren van de Vlaamse overheid geldt bovendien de deontologische code. We zorgden ervoor dat het dienstverleningscharter en de deontologische code op elkaar afgestemd zijn.

3.2.2. Operationele dienstverleningscharters in 2007

Het is nu aan elke organisatie om, vanuit het algemene kader, zelf uit te diepen wat het dienstverleningscharter concreet betekent voor de eigen dienstverlening.
Elke operationele dienst moet de algemene principes van goede dienstverlening omzetten naar de eigen situatie in een eigen **operationeel handvest** (operationeel dienstverleningscharter).
Parallel met de goedkeuring van het algemene charter zijn dan ook in enkele entiteiten **pilootprojecten** met operationele handvesten opgezet. Op die manier kan op een zeer concrete wijze onderzocht worden welke principes realistisch en naar de praktijk vertaalbaar zijn.
Bovendien biedt de permanente evaluatie van de pilootprojecten de ideale gelegenheid om een **handleiding voor het uitwerken van operationele dienstverleningscharters** op te stellen. Dergelijke handleiding zal dan gebruikt worden voor de verspreiding van de operationele dienstverleningscharters op grotere schaal binnen de Vlaamse overheid.

3.3. Kwaliteit mag getoond worden

3.3.1. Een terugblik op 2006

Eén van de stimulansen om in de Vlaamse overheid aan kwaliteitszorg te werken is de aanbeveling om te streven naar het **behalen van kwaliteitslabels**.
Het proberen behalen van een label brengt enerzijds intern in de organisatie een enorme verbeterdynamiek op gang en maakt anderzijds aan de samenleving duidelijk dat de betrokken overheidsorganisatie een professionele, transparante en betrouwbare dienst is.
Hoewel 2006 in het kader van de reorganisatie voor de meeste entiteiten als een overgangsjaar moet beschouwd worden, behaalden zowel de DAB Loodswezen als de voormalige afdeling Bos en Groen respectievelijk het Recognized for Excellence en het

Committed to Excellence kwaliteitslabel van EFQM. Recentelijk behaalde ook de Dienst voor Beroepsopleiding het Committed to Excellence label.

In 2006 traden twee personeelsleden van de Vlaamse overheid op als assessor voor EFQM in het kader van de procedure voor het hoogste niveau van haar kwaliteitslabel, de European Excellence Award. Zij hebben in een internationaal team met andere assessoren samengewerkt. Zij namen het dossier van de kandidaat door en gingen een week ter plaatse bij een bedrijf onderzoeken hoe het EFQM model wordt toegepast. Dit past binnen de oprichting van een intern assessorenteam.

De Vlaamse overheid stimuleert haar eigen entiteiten om kwaliteitsvol te werken en de **goede praktijken** te tonen op (inter)nationale conferenties inzake kwaliteitszorg. Personeelsleden van de Vlaamse overheid nemen ook deel aan deze conferenties om inspiratie op te doen van andere organisaties.
Zo namen personeelsleden deel aan het kwaliteitscongres van de lokale overheden in april 2006, aan het EOQ kwaliteitscongres in mei 2006 en aan het kwaliteitscongres voor overheidsdiensten in Finland in september 2006. Verder is de Vlaamse overheid ook lid van onder andere het Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg en EFQM en nemen personeelsleden deel aan de netwerkingsactiviteiten en congressen van deze organisaties.

In maart 2006 werd een eerste **kwaliteitsnetwerk** georganiseerd **samen met lokale besturen.** Op die manier ontstaat overleg over het kwaliteitsbeleid in de verschillende entiteiten en de goede praktijken worden uitgewisseld. Nadien hadden nog drie bijeenkomsten van het kwaliteitsnetwerk van de Vlaamse overheid plaats.

De structuur voor een lijvige **koepelsite**, met alle relevante informatie en goede praktijken rond kwaliteitszorg en –beleid, werd in 2006 in samenwerking met het Instituut voor de Overheid uitgewerkt, en een eerste **nieuwsbrief** werd breed verspreid.
De website kan je bezoeken op **www.kwaliteitsnetwerk.be** en is voor iedereen vrij toegankelijk.

3.3.2. Verder blijven uitpakken met kwaliteit in 2007

In het kader van het stimuleren van kwaliteitslabels in de Vlaamse overheid wordt door een samenwerking tussen private en publieke partners en met de steun van de Vlaamse overheid een Vlaams secretariaat van het label "**Investors in People**" (IiP) opgericht .
Op die manier gaan we duidelijk voor een eenheid in aanpak van kwaliteitsbeheer waarbij de nadruk ligt op de mens als centraal element in de organisatie en niet de processen[7].
De reorganisatie van de Vlaamse overheid (BBB) bracht immers met zich mee dat de lidmaatschappen van kwaliteitsorganisaties en het gebruik van bepaalde kwaliteitsmodellen opnieuw moesten bekeken worden. In 2007 zal verder gewerkt

[7] In die zin streeft een kwaliteitsmodel niet dezelfde doelstellingen na als een model voor interne controle waar gekozen wordt voor het maturiteitsmodel van IAVA (zie boven).

worden aan een verbeterd gebruik van de lidmaatschappen en het beter afstemmen van de gezamenlijke deelname aan de activiteiten.
Wat specifiek IiP betreft, zal de Vlaamse overheid de nodige stappen ondernemen om de licentie voor een Vlaams IiP-secretariaat te verwerven en zal zij de (geringe) kosten daarvoor dragen.
Het secretariaat staat in voor de uitreiking en de promotie van het label, de opleiding en erkenning van adviseurs en assessoren, de kwaliteitsbewaking,… . Hiervoor worden de nodige middelen bij zowel private als publieke partners gezocht.

Het kwaliteitsnetwerk zal ook in de toekomst verder werken. Het doel is om met het oog op externe visibiliteit te proberen een nog ruimer publiek aan te spreken.

4 INTEGRITEIT EN DEUGDELIJK BESTUUR

Integriteit vormt het alfa en het omega van het deugdelijk overheidsbestuur: een overheidsbestuur dat niet integer is verliest alle vertrouwen van de burger.

In 2005 en 2006 werden de juridische en organisatorische bouwstenen van dit beleid aangebracht.
In 2007 wordt voort gewerkt aan wat nu op de rails staat.

4.1. De uitvoering van het integriteitsbeleid in 2006

4.1.1. Coördinator integriteitszorg

De in de beleidsnota Bestuurszaken aangekondigde **coördinator integriteitszorg** trad eind mei 2006 in dienst.

De coördinator is een centrale actor in het integriteitsbeleid. De verantwoordelijkheden zijn:
- Inhoudelijke input leveren aan de minister van Bestuurszaken en de commissie integriteitszorg. Deze input moet hen in staat stellen een gedragen en een gedeelde visie inzake ambtelijke integriteitsborging te ontwikkelen.
- Evalueren van het integriteitsbeleid met het oog op bijsturing door de minister en de commissie.
- Organiseren van de werking van de commissie om haar in staat te stellen kwaliteitsvol en resultaatgericht te werken.
- Opzetten en onderhouden van goede contacten met de beleidsuitvoering om (neven)effecten, kansen of structurele knelpunten in de uitvoering op te sporen.
- Opbouwen van een kenniscentrum rond ambtelijke integriteit.
- Ondersteunen van de communicatie over de beleidsbeslissingen om duidelijkheid te creëren bij alle betrokkenen.

4.1.2. Commissie integriteitszorg

De coördinator integriteitszorg heeft op basis van de bestaande voorbereiding verdere verkennende gesprekken gevoerd met de belangrijkste betrokkenen om tegen het einde van het jaar een **commissie integriteitszorg** in werking te laten treden.

De commissie zal de minister van Bestuurszaken bijstaan in de concrete aansturing van het integriteitsbeleid binnen de organisatie. In de commissie zullen topmanagers van de verschillende beleidsdomeinen zetelen evenals een paar materiespecialisten, waaronder de coördinator integriteitszorg zelf, een vertegenwoordiger van het agentschap Interne

Audit en de Vlaamse Ombudsman. Op termijn en voor de behandeling van specifieke materies kunnen externen aan de commissie worden toegevoegd.

De commissie heeft volgende taken: beleidsvoorbereiding en beleidsadvisering, beleidsevaluatie en bijsturing, ondersteuning en draagvlak geven, verlenen van algemene adviezen en rapportering hierover. De commissie werkt coördinerend en sturend op basis van periodiek overleg.

De commissie rapporteert aan de minister van Bestuurszaken en zorgt voor ruime verspreiding van haar adviezen, aanbevelingen en standpunten om een hoge betrokkenheid vanuit de organisatie te verkrijgen.

4.1.3. Concrete beleidsinitiatieven en -instrumenten binnen de Vlaamse overheid

De aanpak van integriteitszorg kan pas slagen als er gewerkt wordt met een mix van maatregelen en instrumenten.

In eerste instantie publiceerde ik begin juli twee **omzendbrieven**:

- De eerste omzendbrief van 6 juli 2006 actualiseert het toepassingsgebied van de deontologische code naar aanleiding van de reorganisatie van de Vlaamse overheid. In de omzendbrief worden een aantal elementen van de vroegere code verduidelijkt, zoals bijvoorbeeld het privé-belang en het aanvaarden van relatiegeschenken en uitnodigingen van derden.
  Ook de problematiek van de ‘objectiviteit’ komt in de omzendbrief aan bod, en meer bepaald het vermijden van de rechter-partij situatie in hoofde van de personeelsleden (zie verder: motie van het Vlaamse Parlement).
  Hierin wordt gesteld dat men zoveel mogelijk moet voorkomen dat privé-belangen de objectiviteit van de taakuitoefening kunnen beïnvloeden.
  Dit is het geval als men zelf of via een tussenpersoon belang heeft in bedrijven of organisaties die men in zijn functie moet beoordelen bij een administratieve procedure.
  Indien zich zo een situatie voordoet, dan brengt men zijn chef op de hoogte en kan het dossier worden doorgegeven.
- De tweede omzendbrief van dezelfde datum bepaalt maatregelen om draaideurconstructies te vermijden en kwetsbare functies in de Vlaamse administratie te beschermen. Een zogenaamde 'draaideurconstructie' bestaat uit een situatie waarbij een voormalige ambtenaar na zijn vertrek uit de administratie wordt ingehuurd (via bijvoorbeeld een studie of adviesbureau of een aannemer van werken,...) door de entiteit waar hij laatst tewerkgesteld was om werkzaamheden te verrichten (zie motie van het Vlaams Parlement). Zowel binnen de overheid als er buiten (publiek en pers) moet elke schijn van tegenstrijdigheid van belangen worden vermeden.
  Door middel van een draaideurconstructie blijft deze schijn echter bestaan, wat de integriteit van en het vertrouwen in de overheid zeker niet ten goede komt. Het

management van de entiteiten van de Vlaamse overheid wordt verzocht om, voor het uitvoeren van opdrachten, een personeelslid, dat tewerkgesteld was op zijn eigen entiteit, gedurende een periode van minstens twee jaar na zijn vertrek uit de entiteit niet als externe rechtstreeks of onrechtstreeks in te huren, op eender welke manier.

Met deze twee omzendbrieven geef ik dus ook gevolg van de met redenen omklede **motie** van het Vlaams Parlement van op 19 oktober 2005.

Daarnaast is er de kwestie van de transparantie, ook een element dat in de motie van het Vlaams Parlement aan bod komt.
In 2006 werkte mijn administratie een omstandige nota uit met een aantal concrete voorstellen om te komen tot een verhoogde transparantie van de financiële voordelen van de personeelsleden van de Vlaamse overheid. Hierbij werd er maximaal over gewaakt dat de persoonlijke levenssfeer van de personeelsleden niet in het gedrang wordt gebracht.
In het komende jaar moet dit nu worden gerealiseerd.

Naast de opmaak van regelgeving, worden ook **instrumenten** aangereikt om te bepalen waar de overheid haar beleid moet op afstemmen (informatie voor beleidsvoorbereiding) en in welke mate zij hierin slaagt (informatie voor beleidsuitvoering). Een paar voorbeelden:

- Het agentschap voor Overheidspersoneel biedt **dilemmatrainingen** op maat aan. In het beleidsdomein Landbouw en Visserij zullen alle personeelsleden op termijn een dilemmatraining krijgen. Een aantal van deze sessies worden gegeven door personeelsleden van het beleidsdomein Bestuurszaken, maar interne trainers worden via een ‘train-the-trainer’ opleiding voorbereid om zelf de taak verder op te nemen. In het najaar werd met andere dilemmatrainingen op maat, o.a. voor het agentschap Facilitair Management en het beleidsdomein mobiliteit en openbare werken gestart.
- Het principe ‘Betrouwbaarheid en integriteit, klantgerichtheid, samenwerken en voortdurend verbeteren zijn zichtbaar in het functioneren van de organisatie en van elke medewerker’ is één van de principes uit de managementcode P&O die de Vlaamse Regering midden 2005 goedkeurde.
  In de periode 2003-2005 werden voor de Vlaamse overheid functiefamilies uitgewerkt. Elke functiefamilie omvat een **competentieprofiel** met de vier **waardegebonden competenties**. Dit instrument laat toe om integriteit onder de vorm van de competentie betrouwbaarheid te introduceren in de functiebeschrijving van elke medewerker. Zo kunnen er concrete afspraken rond integriteit gemaakt worden en is een betere sturing van het integer gedrag van de medewerkers mogelijk. Vanaf 2005 startten projecten om de functiefamilies Vlaamse overheid in een aantal (deel)organisaties in te voeren.
- De werkgroep competentiemanagement maakte een document op met informatie en tips om kandidaten in een selectiecontext te screenen op betrouwbaarheid.

Tot slot gaat er aandacht naar **communicatie**:

- De concrete structuren en realisaties in het kader van integriteitsbeleid werden aan alle personeelsleden gecommuniceerd via het **personeelsblad** 13. In september 2006 is de aanwerving van de coördinator integriteitszorg vermeld in het personeelsblad en werd er eveneens aandacht besteed aan de nieuwe omzendbrieven.
- Informatie over het thema integriteit zal deel uitmaken van informatie over kwaliteit. Dit gebeurt via de **website** inzake kwaliteit (www.kwaliteitsnetwerk.be).

4.2. Verdere uitwerking van het beleid in 2007

4.2.1. Verdere verfijning van de structuren

In 2007 wordt een goede communicatiestructuur opgezet zodat het lijnmanagement van de hele organisatie als **antenne** kan meedenken en meewerken aan het integriteitsbeleid.

Om integriteit dichter bij het individuele personeelslid te brengen, zullen er **vertrouwenspersonen integriteitszorg** worden aangesteld, waar mogelijk op basis van bestaande meldpunten en bestaande structuren. Op deze manier kan het merendeel van de vragen en de meldingen behandeld worden. Ze kunnen handelen als tweedelijnadviseurs (na het management van de entiteit) voor personeelsleden die geconfronteerd worden met ethische dilemma's. Het netwerk van meldpunten wordt geleid en begeleid door de coördinator integriteitszorg.

Zowel de antennes als de meldpunten bieden een **klankbord** voor het gevoerde beleid. Naast input van deze groepen is er ook nog de feedback vanuit de dilemmatrainingen, vanuit onderzoeken van de Interne Audit en meldingen en klachten bij de Vlaamse Ombudsdienst. Het opvolgen van indicatoren geeft ook een aanwijzing over de effectiviteit van de maatregelen.

4.2.2. Voorbereiding van een aantal concrete beleidsinstrumenten en -initiatieven

In de zomer van 2006 stuurde ik de bestaande deontologische code uit 1998 bij, o.a. door de publicatie van twee nieuwe omzendbrieven.
Maar in 2007 blijft er natuurlijk nog werk aan het voorbereiden van een **algemene deontologische code voor de Vlaamse overheid** (departementen, IVA's en EVA's). Deze algemene code zal de algemene waarden en principes die de overheid en iedere medewerker in zich moeten dragen opnemen. Uit netwerkbijeenkomsten met betrokkenen en dilemmatrainingen komt informatie die als basis dient voor de nieuwe code.

Naast het opmaken van een algemene code zal de coördinator integriteitszorg ook ondersteuning bieden bij het in kaart brengen van andere meer entiteitspecifieke of

materiespecifieke codes. Deze codes vormen een deel van een **deontologisch vademecum**. Bestaande deontologische codes en richtlijnen zullen stap voor stap geïdentificeerd, geëvalueerd en bijgestuurd worden.

De omzendbrief in verband met kwetsbare functies zal leiden tot een toegenomen vraag naar **vorming rond integriteitszorg**.
Voor kwetsbare functies zelf is dilemmatraining aangewezen.
Voor het management is een aangepaste begeleiding van de risicoanalyses nuttig. Verder krijgen ook de vertrouwenspersonen aangepaste vorming. Daarnaast zullen mijn diensten ook vorming voor alle andere medewerkers blijven aanbieden, gaande van praktijkgerichte dilemmatrainingen tot vorming rond specifieke wetgeving, deontologische codes of richtlijnen. Het ganse vormingspakket rond integriteit zal hierop afgestemd worden. Het thema integriteitszorg wordt blijvend geïntegreerd in de bestaande opleidingen, bijvoorbeeld trainingen in managementvaardigheden, trainingen in klantgerichtheid en kwaliteitsmanagement, etc.

Integriteitsschendingen (zoals fraude), behoren tot (integriteits)risico's van de organisatie. Een adequaat **risicomanagement** kan deze risico's ïdentificeren en de schade tot een minimum beperken. We onderzoeken in welke mate de integriteitsrisico's kunnen geïdentificeerd worden via bestaande systemen van risicoanalyse en hoe de resultaten in kaart gebracht worden. Het risicomanagement voor integriteitsrisico's houdt een reeks deelmateries in. In 2007 zal gefocust worden op het algemeen kader en op de uitwerking van een draaiboek voor **crisiscommunicatie** op het moment van een acute integriteitsschending.

Verdere aandacht en ondersteuning moeten uitgaan naar de implementatie van de vier waardegebonden competenties binnen alle geledingen van de Vlaamse overheid, bijvoorbeeld d.m.v. de introductie van de functiefamilies Vlaamse overheid in entiteiten.

5 DE OVERHEID ALS MODERNE WERKGEVER– HRM

Inzake statutaire aangelegenheden en het ontwikkelen van een HRM-beleid van het Vlaamse openbaar ambt vormde 2006 een zeer belangrijk jaar.
De 3 voormalige personeelsstatuten – van het MVG, van de VOI en van de VWI – zijn in één geheel opgenomen.

De kern van mijn HRM-beleid, de principes die ik in mijn beleidsnota had ontwikkeld – o.a. het opbouwen van een middenkader, het invoeren van expertenloopbanen, het wegwerken van interne onbillijkheden en het leeftijdsbewust personeelsbeleid –, werd in het nieuwe sectoraal akkoord vastgelegd.

In het kader van datzelfde sectoraal akkoord werken we aan een hervorming van het PLOEG-systeem (Plannen, Leiden, Opvolgen, Evalueren en Gewaardeerd worden). Vereeenvoudiging is daarbij het sleutelwoord, zonder dat de essentiële elementen van het systeem – met name het belonen van zeer goede prestaties – teniet gaan.
In mijn beleidsnota 2004-2009 heb ik inderdaad gesteld dat er een verhoogde aandacht zou zijn voor het “PLOEG”-concept om de correcte toekenning van de functionering- en managementtoelagen te garanderen. Daarnaast werd een verband gelegd tussen prestatiemanagement en competentiemanagement: eens de vier waardegebonden competenties zijn opgenomen in het competentieprofiel van een medewerker, moeten deze waarden ter sprake komen in alle stappen van de “PLOEG”-cyclus.

5.1. 2006: een scharnierjaar

5.1.1. Belangrijke statutaire wijzigingen en het sectoraal akkoord

Op 13 januari 2006 hechtte de Vlaamse Regering haar definitieve goedkeuring aan het ontwerpbesluit houdende vaststelling van de rechtspositie van het personeel van de diensten van de Vlaamse overheid (het zogenaamde raamstatuut.
Dit is het **eengemaakte statuut voor de Vlaamse overheid.**
Het regelt op uniforme wijze de arbeidsvoorwaarden voor de departementen en het overgrote deel van de IVA’s met en zonder rechtspersoonlijkheid en de publiekrechtelijke EVA’s.

In de **eerste fase van het raamstatuut** waren de onderdelen over de administratieve loopbaan en het geldelijke statuut nog niet opgenomen, maar bleven de bepalingen van de oude personeelsstatuten (VPS van 15 juli 2002, Stambesluit VOI en PSWI) verder van toepassing op de nieuwe entiteiten (departement, IVA en EVA).

We maakten ook werk van de harmonisering van de bepalingen inzake de administratieve loopbaan en het geldelijke statuut.
Deze geharmoniseerde bepalingen zullen worden toegevoegd aan het Vlaams personeelsstatuut van 13 januari 2006 en vormen de **tweede fase van het raamstatuut**. De nog steeds geldende bepalingen van de 3 personeelsstatuten (VPS van 15 juli 2002, SB VOI en PSWI) inzake de administratieve loopbaan en het geldelijke statuut zullen dus worden geïntegreerd in het VPS van 13 januari 2006 zodat er voortaan één rechtspositieregeling geldt voor het personeel van de diensten van de Vlaamse overheid.
De Vlaamse Regering keurde deze tweede fase van het raamstatuut principieel goed op 20 juli 20006. De onderhandelingen met de vakbonden in het Sectorcomité XVIII Vlaamse Gemeenschap-Vlaams Gewest zijn nu aan de gang. Na de definitieve goedkeuring zal er één enkele rechtspositie gelden voor het personeel van de diensten van de Vlaamse overheid.

Met het oog op de naleving van de wettelijke verplichting tot vaststelling van een arbeidsreglement, en in uitvoering van het raamstatuut, dat de verplichting oplegt tot regeling van een aantal arbeidsvoorwaarden in het arbeidsreglement, werd ten behoeve van de diensten van de Vlaamse overheid ook een **model van arbeidsreglement** opgesteld. De Vlaamse Regering keurde dit op 20 juli 2006 definitief goed. Op basis van dit model zullen de diverse entiteiten van de diensten van de Vlaamse overheid nu een eigen arbeidsreglement opstellen.

Binnen het kader van een goed personeelsbeleid wordt in principe om de twee jaar met de vakbonden van het overheidspersoneel onderhandeld met het oog op het afsluiten van een **sectoraal akkoord**. Binnen het Sectorcomité XVIII Vlaamse Gemeenschap – Vlaamse Gewest werd in de periode van september 2005 tot mei 2006 intensief onderhandeld met het oog op het afsluiten van een volgend sectoraal akkoord voor 2005-2007.

De onderhandelingen werden voor het eerst gevoerd binnen een vooraf door de Vlaamse Regering in het kader van de meerjarenbegroting 2006-2009 **vastgestelde enveloppe**:

Jaar	2006	2007	2008	2009
Bijkomend jaarlijks bedrag in euro	4,5 mio.	4,5 mio.	4,5 mio.	4,5 mio
Cumulatief in euro	4,5 mio.	9,0 mio.	13,5 mio.	18 mio.

Het sectoraal akkoord 2005-2007, dat officieel ondertekend werd op 6 juli 2006, bevat een groot aantal afspraken, waarvan de belangrijkste zijn:

- Versterking van het middenkader: voor het verruimen van de doorgroeimogelijkheden wordt binnen niveau A de leidinggevende functie N-2 ingevoerd. Dit is een functie

onder het niveau van afdelingshoofd (N-1) en is vergelijkbaar met de oude directeursfunctie.
- Met het oog op de valorisatie van expertise, komt er binnen alle niveaus een niet-leidinggevende loopbaan, de zogenaamde expertenloopbaan.
- Een akkoord over de krachtlijnen voor de invoering van functiefamilies en functieweging met het oog op het wegwerken van interne onbillijkheden.
- Leeftijdsbewust personeelsbeleid: er is in het sectoraal akkoord veel aandacht voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een belangrijk onderdeel daarvan is de mogelijkheid om loopbaanonderbreking ook voor een vijfde of een vierde te nemen; tot nu toe bestond loopbaanonderbreking enkel voltijds of halftijds.
- Verhoging van de eindejaarstoelage. De lagere niveaus krijgen het eerst een verhoging, en deze is ook de grootste[8].
- Maaltijdcheqeus vanaf 1 juli 2007 voor alle personeelsleden. Deze maaltijdcheques hebben een waarde van 5 euro, waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.
- Afschaffing van de carensdag vanaf 1 juli 2006: afschaffing van deze oude regel voor contractuele arbeiders, in de privé én in de overheid, waardoor ze de eerste dag van een korte periode van ziekte niet uitbetaald kregen. Enkel de arbeiders die contractueel in dienst zijn bij de Vlaamse overheid, waaronder veel catering- en schoonmaakpersoneel, vielen nog onder dit systeem.
- Afspraken om de overgang van contractuele naar statutaire tewerkstelling te vergemakkelijken. Deze afspraken zijn dus een alternatief voor de vroegere normalisatievoorstellen. In de periode 2006 tot 2008 komen er minstens twee generieke SELOR-testen voor de verschillende wervingsgraden waar alle contractuele medewerkers aan mee kunnen doen. Ook komen er vormingsmogelijkheden om zich op deze testen voor te bereiden.

Wat het **PLOEG-systeem** betreft, staan in het kader van het sectoraal akkoord 2005-2007 volgende bijsturingen op stapel:
- De essentie van “PLOEG” is dat medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en dat zij zich binnen hun functie verder kunnen ontwikkelen. Bij de “O” van “PLOEG” moet naast ‘opvolgen’ meer aandacht gaan naar ‘ontwikkelen’. Leidinggeven en opvolgen van de prestaties zijn hiertoe een middel.
- De finaliteit van “PLOEG” heeft evenzeer te maken met de vraag waartoe de cyclus van prestatiemanagement kan gebruikt worden. Vroeger werd wellicht te veel de klemtoon gelegd op het plannen en evalueren. Als het hoofdaccent nu op opvolgen en ontwikkelen komt te liggen, is het logisch dat dit in het breder perspectief van

8

Jaar	**Rang**	**Verhoging**	**Nieuwe eindejaarstoelage**
2006	D1	+ 5%	73,5% van het maandloon
2007	D2, D3, C1, B1	+ 4%	67,6% van het maandloon
2008	A1, C2, C3, B2, B3	+ 3%	60,8% van het maandloon
2009	A4 – A2	+ 3%	54,6% van het maandloon

loopbaanontwikkeling wordt gezien. “PLOEG” is een bruikbaar instrument om op geregelde tijdstippen zicht te krijgen op de ontwikkelmogelijkheden en om de ontwikkelinspanningen van de medewerker te evalueren.
- Meer responsabiliseren betekent maatwerk binnen entiteiten aanmoedigen zodat de evaluatoren het “PLOEG”-systeem optimaal kunnen hanteren. Daarom moet het opgestarte programma “Proeftuinen PLOEG +” verder worden gezet.

De Vlaamse Regering besliste op 24 juni 2005 ook de **evaluatie van de topambtenaren** te herbekijken. De knelpunten daarbij hebben vooral te maken met **het gebrek aan doorzichtigheid** en de **logheid van het proces**. Zo is het bij de evaluatie niet altijd helder hoe de informatie vanuit de verschillende informatiebronnen gecombineerd wordt tot een eindconclusie. De bijdrage aan de evaluatie is voor (vooral horizontale) ministers te belastend in verhouding tot de ervaren meerwaarde. Het planningsproces gaat dan weer te traag en de documenten zijn vaak te omslachtig en missen scherpte.

Op 17 maart 2006 ging de Vlaamse Regering akkoord met mijn voorstel om de vermelde knelpunten op te lossen.
In de evaluatie over 2005 (begin 2006) zijn reeds volgende wijzigingen aangebracht ten opzichte van de voorgaande jaren:
1) De wijze van input van de minister(s) werd vereenvoudigd. Er kwam een meer transparante verwerking van de input van de verschillende betrokkenen. De voorafgaande, schriftelijke input van de minister wordt beperkt tot de essentie. Dit gebeurt nu in een sterk vereenvoudigd formaat.
2) De evaluatielijnen werden vereenvoudigd. Voor elke topambtenaar worden nu enkel de ministers met wie de functionele band het grootst is bevraagd.
   De andere ministers kunnen desgewenst en op eigen initiatief toch input leveren over een topambtenaar door bij het starten van het evaluatieproces een standaardformulier te bezorgen aan de externe adviseur.

Externe partners Hanssens & Partners (Accord Group) en Lead ondersteunden de evaluatie in 2006 over het prestatiejaar 2005. Het proces bestond uit een fase van informatieverzameling en een fase van integratie en conclusie. De verwerking resulteert in een compact evaluatieverslag volgens een vast formaat dat leesbaarder en helderder is. Tegelijkertijd verminderde de kostprijs van het proces significant: van 391.000 euro voor de evaluatie over het jaar 2004, naar 277.000 euro voor de evaluatie over het jaar 2005.

5.1.2. Competentiemanagement, personeelsontwikkeling en coaching

Een goed personeelsbeleid beoogt vanzelfsprekend de competenties van medewerkers zo goed mogelijk tot uiting te laten komen en in te zetten. Competentiemanagement en personeelsontwikkeling is dus cruciaal. Ook coaching van medewerkers moet in dezelfde zin worden gezien, net zoals het promoten van de interne mobiliteit.

Competentiemanagement is sinds enige jaren gepositioneerd als de centrale motor van het HRM-beleid van de Vlaamse overheid.
Er werden ook gemeenschappelijke instrumenten ontwikkeld om werken met competenties binnen de Vlaamse overheid te ondersteunen. De belangrijkste hiervan zijn het competentiewoordenboek met de vier waardegebonden competenties en de functiefamilies.
In het kader van integriteit besliste de Vlaamse regering dat de vier waardegebonden competenties (klantgerichtheid, betrouwbaarheid, samenwerken en voortdurend verbeteren) geïmplementeerd moeten worden voor alle personeelsleden van de Vlaamse overheid.

In 2005 hielden we rond competentiemanagement een bevraging bij 49 entiteiten binnen de Vlaamse overheid. Daaruit bleek dat in heel wat organisaties met competenties gewerkt wordt, ook met de vier waardegebonden competenties, maar nog niet binnen elk P&O-domein en nog niet op een geïntegreerde manier. Daarom werden in 2006 verdere inspanningen gedaan om het werken met competenties te stimuleren en te faciliteren.
Concreet werd een leerplatform competentiemanagement opgericht dat verschillende initiatieven rond competentiemanagement omvat, gaande van een opleidingstraject met praktische opleidingen rond competentiemanagement tot workshops en intervisiegroepen gestoffeerd met concrete cases.

Coaching is een bijzondere vorm van het begeleiden van en omgaan met medewerkers.

Het project ‘coaching’ startte in april 2006.
Het is de bedoeling ondersteuning aan te bieden aan nieuwe of jonge medewerkers en iedereen die zich verder wil ontplooien, die (pro-)actief op zoek gaat om meer inzichten te krijgen, gericht op verdere groei.
Eind september 2006 waren er via interne coaching 16 trajecten gestart en/of afgerond. Het gaat om 6 mannen en 10 vrouwen waarvan 3 uit het lijnmanagement, 9 niveau A, 1B, 2C en 1D. Ze zijn allen afkomstig uit een ministerie en behoren tot zeven verschillende beleidsdomeinen.

Medewerkers begeleiden, coachen, hoort in principe tot de taak van de leidinggevenden. In veel gevallen is het echter nuttig een **onafhankelijke coach** in te schakelen. In het verleden werd in beperkte mate een beroep gedaan op externe coaches (voor het lijnmanagement en in het kader van BUE). Sinds kort is er ook interne coaching mogelijk. Momenteel tasten we via een organisch groeiproces van dit interne aanbod af wat de behoeften en opportuniteiten voor coaching zijn.
Via externe coaching werden er de voorgaande jaren gemiddeld een tiental individuele coachingtrajecten voor het lijnmanagement geregistreerd en iets meer natrajecten in het kader van BUE (Bottom-up evaluatie).

Zoals vermeld, is het ook noodzakelijk dat ‘de juiste persoon op de juiste plaats terecht komt’, wat o.a. via **mobiliteit** kan worden bewerkstelligd.
In 2006 werd de klemtoon gelegd op de **mobiliteit** binnen de Vlaamse overheid, met de verruimde interne arbeidsmarkt (VIA). Dit wierp ook zijn vruchten af: in de eerste 9

maanden van 2006 werd 11,6% van de ingevulde vacatures door de Dienst Rekrutering en Selectie (voor 1 april 2006 afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen) via interne mobiliteit bewerkstelligd. In 2005 was dat amper 3,3%.

Door het raamstatuut werd de **ééngemaakte markt** binnen de geledingen van de Vlaamse overheid doorgetrokken voor het personeel van de nieuwe BBB-entiteiten.

In het raamstatuut van 13 januari 2006 vallen de horizontale personeelsbewegingen samen met het toepassingsgebied van het raamstatuut: de departementen, de intern en extern verzelfstandigde agentschappen, de strategische adviesraden en het gemeenschapsonderwijs die behoren tot de diensten van de Vlaamse overheid.
Een van de algemene uitgangspunten bij dit statuut bestaat erin om inzake de instroom van het personeel in principe te kiezen voor een gelijke rekrutering na openbare oproep voor alle personeelscategorieën (ambtenaren en contractuelen) en op basis daarvan de vaste benoeming (van de contractuelen in eenzelfde functie) te faciliteren.
De contractueel (die reeds een generieke test voor de functie onderging) bevindt zich op gelijke voet met de ambtenaar, voor de toegang tot de selectie, die - aangezien het reeds interne personeelsleden betreft - functiespecifiek gericht is.

Daarenboven bevat de tweede fase van het raamstatuut een nieuwe procedure van **horizontale mobiliteit en herplaatsing**. Nieuw is bijvoorbeeld dat het wetenschappelijk personeel niet meer wordt uitgesloten uit het toepassingsgebied en dat ook mobiliteit voor tijdelijke aanstellingen zoals opdrachthouder, staflid of preventieadviseur mogelijk wordt.

In 2005 is Werk-wijzer operationeel geworden binnen Jobpunt Vlaanderen.
Deze **Werk-wijzer** staat in voor de herplaatsing van personeelsleden van wie de functie vacant werd verklaard na een langdurige afwezigheid of die vanwege medische, persoonlijke of functionele redenen hun huidige functie niet meer kunnen of mogen uitoefenen. Op die manier wordt het principe van “werkzekerheid” (in tegenstelling tot “functiezekerheid”) gehonoreerd. In de begroting 2007 wordt hiervoor het budgettair artikel 01.05[9] van het programma 90.2 aangesproken.

In maart 2006 waren er 132 personeelsleden voor herplaatsing aangemeld, waarvan 16 % van niveau A, 14 % van niveau B, 37 % van niveau C en 33 % van niveau D.

Niet alle personen zijn echter herplaatsbaar. Van het vernoemde aantal personen zijn er 51 niet herplaatsbaar, hetzij omdat ze zeer binnenkort uitstappen (personen in uitstapregeling vanaf 58 jaar), hetzij met pensioen gaan, hetzij ziek zijn.

Op het zelfde moment waren 585 vacatures aangemeld bij Werk-wijzer. In totaal werden 83 vacatures gekoppeld aan personen in herplaatsing.

---

[9] BA 01.05 : ‘Interne arbeidsmobiliteit en vergoeding voor werving van personen met een arbeidshandicap met rendementsverlies’, voor een totaal van 1,539 mio euro. Ongeveer 500.000 euro van dit budget kan voor de rendementssubsidies worden gebruikt.

Om de herplaatsing van het overtallige personeel bij het Gemeenschapsonderwijs te stimuleren besliste de Regering in het kader van de begrotingsopmaak 2007 om een soort herplaatsingspremie in te voeren. De ontvangende dienst ontvangt bij de overdracht van het betrokken personeelslid een deel van de weddekost van deze persoon.
In het eerste jaar wordt 70 % van de wedde van de betrokkene aan de ontvangende dienst overgedragen, in het tweede jaar 60 % en in het derde en de volgende jaren 50 %.
Op die manier stimuleren we de diensten om personen vanuit de herplaatsing op te nemen.

Inzake personeelsontwikkeling namen we in 2006 o.m. volgende inititatieven:
- Om personeelsleden met potentieel de kans te geven om kennis te maken met de praktijk van het management en om kennisdeling en de uitwisseling van managementpraktijken met andere professionele organisaties te stimuleren werd een **uitwisselprogramma 'Vlaamse overheid – private sector'** opgestart als proefproject. Tot nog toe waren er 4 uitwisselingen. Een evaluatie volgt op het eind van 2006.
- In 2006 werd er ook een nieuw kader voorbereid om de entiteiten te 'belonen' die interne trainers ter beschikking stellen voor het gemeenschappelijke vormingsaanbod van de Vlaamse overheid. Op deze wijze werd ingespeeld op een vraag van het beleid om de **inzet van interne expertise en de kennisdeling in de Vlaamse overheid te stimuleren**. Dit kader werd met positief resultaat afgetoetst bij de decentrale vormingsverantwoordelijken, de personeelsdiensten en het topmanagement. De voorgestelde nieuwe werkwijze voorziet in een 'vormingskrediet' voor de uitsturende entiteit dat wordt bekostigd door de cursisten voor het gemeenschappelijke vormingsaanbod. Het is mijn bedoeling om deze nieuwe werkwijze vanaf 2007 te implementeren binnen het gemeenschappelijke aanbod van het Agentschap voor Overheidspersoneel. Entiteiten die een interne trainer ter beschikking stellen voor een entiteitsoverschrijdende opleiding, ontvangen een forfaitaire vergoeding die overeenkomt met de bodemprijs per dagdeel voor een trainer op de externe markt.

In 2007 wordt verder gewerkt aan een kwaliteitsvol **vormingsaanbod**, dat nog meer wordt afgestemd op de specifieke werking en verandertrajecten binnen de Vlaamse overheid (bv. Anders Werken), en op de competenties die de personeelsleden nodig hebben om hun functie beter te kunnen uitoefenen.
Accenten liggen op een ondersteunings- en ontwikkelaanbod voor de introductie van de 4 waardegebonden competenties, en op een vernieuwd aanbod op het gebied van prestatiemanagement."

5.1.3. Innovatie

In de beleidsnota Bestuurszaken 2004-2009 "Bouwen aan Vertrouwen" stelde ik uitdrukkelijk een beroep te willen doen op de creativiteit die zich bij medewerkers bevindt : "het is de ambtenaar aan de basis die het best geplaatst is om te weten waar verandering en verbetering mogelijk is".

Als voorbeeld kan verwezen worden naar de Nederlandse overheid. Tijdens de eerste week van april werd in Den Haag de Nederlandse innovatieweek gehouden. Tijdens deze innovatieweek, die door mijn administratie werd bijgewoond, werden verschillende initiatieven naar voor gebracht die een verhoogde kwaliteit, verhoogde efficiëntie en een sterker imago van de overheid op de arbeidsmarkt tot doel hebben.
Het motto daarbij is “doen, delen en loslaten”. Rechtstreeks gevoed vanuit de praktijk wordt bottom-up gewerkt aan een cultuur waar ideeën kansen krijgen, proberen als positief gepercipieerd wordt, en fouten maken getolereerd wordt. Dit zijn immers niet toevallig enkele doorslaggevende kenmerken van een innovatieve cultuur.

Met een mededeling op de Vlaamse Regering van 31 mei 2006 kondigde ik de invoering van een innovatieprijs aan. Deze **innovatieprijs** draagt de naam ‘**SPITS**’
Ook zag een innovatiecommissie het licht. Deze commissie onder voorzitterschap van Prof. Dr. Van Dierdonck van het Vlerick Instituut, bestaat uit interne en externe deskundigen en heeft als taak het beoordelingskader uit te werken en de ingediende projecten aan de hand van dit kader te beoordelen.
De voornaamste criteria daarbij zijn het vernieuwende karakter, de impact van de vernieuwing of verbetering, de mate van samenwerken, de overdraagbaarheid en de duurzaamheid van het initiatief.

Op 25 september 2006 had een studiedag plaats over innovatie en op deze dag heb ik ook onze medewerkers formeel opgeroepen om innoverende projecten in te dienen.

5.1.4. Loopbaan- en beloningsbeleid, recrutering en selectie

Inzake het **loopbaan- en beloningsbeleid** het **sectoraal akkoord 2005-2007** bereikten we een akkoord met de vakbonden over de krachtlijnen voor de invoering van functiefamilies en functieweging. Er werd ook afgesproken binnen niveau A de leidinggevende rang N-2 in te voeren, en binnen alle niveaus een niet-leidinggevende loopbaan, de zogenaamde expertenloopbaan, uit te werken (zie supra).

In de beleidsnota 2004-2009 stelde ik dat de huidige regelgeving inzake **recrutering en selectie** te stroef is om een modern en efficiënt wervingsbeleid mogelijk te maken en dat de regelgeving moet gemoderniseerd, versoepeld, vereenvoudigd en geoptimaliseerd worden. Daartoe nam ik me voor de huidige wervingsprocessen, zowel wat de statutaire als de contractuele personeelsleden betreft, door te lichten, om ze zo dicht mogelijk te laten aansluiten bij de behoeften van de lijnverantwoordelijken.

Bij de opmaak van de tweede fase van het raamstatuut stelde men in de regelgeving inzake rekrutering en selectie een aantal onduidelijkheden en inconsequenties vast. Daarom werd in april 2006 aan een projectgroep de opdracht gegeven om de processen inzake instroom en doorstroom in kaart te brengen voor de graad van A2 en lager en om voor de knelpunten een voorstel van oplossing te formuleren. Meer bepaald werden de volgende **processen in kaart gebracht**:
- rekrutering en selectie via herplaatsing;

- de interne arbeidsmarkt (bevorderingsprocedure met en zonder loopbaanexamen of bekwaamheidsproef, aanwijzing in een mandaat, procedure van tijdelijke aanstelling);
- rekrutering en selectie via de externe arbeidsmarkt.

Om een vacature goed in vullen is het zowel voor de kandidaat als voor de organisatie van belang dat de functie zo duidelijk mogelijk te omschrijven. Enkel op die manier worden de verwachtingen van beide partijen juist gekoppeld. Daarnaast zijn ook een billijke (marktconforme) verloning, interessante secundaire arbeidsvoorwaarden en goede leer- en doorgroeimogelijkheden van belang…
De onmiddellijke omgeving heeft betrekking op de dagelijkse, directe werkomgeving; de collega's, de onmiddellijke chef, de klanten. De omgeving speelt een belangrijke rol want op halflange termijn bepaalt zij of iemand zich goed voelt in haar/zijn job en bij de Vlaamse overheid zal blijven.

Met organisatie wordt het bredere kader bedoeld: de afdeling, het management, de strategie, de cultuur, de stabiliteit van de organisatie. In een goede organisatie kan de medewerker zich ten volle ontplooien en goede resultaten neerzetten. Het effect van een goede organisatie werkt eerder op lange termijn.

De voorstellen om de regelgeving inzake rekrutering en selectie te verbeteren en de visie werden ook afgetoetst bij een aantal P&O-verantwoordelijken en op 20 juli 2006 keurde de Vlaamse Regering **de tweede fase van het raamstatuut principieel goed.**

Reeds voordien, op 9 juni 2006, gaf de Vlaamse Regering trouwens haar principiële goedkeuring aan een nieuwe selectieprocedure voor de aanstelling van personeelsleden in het **middenkader**[10] (management- en projectleiderfuncties van N-1 niveau). De aanwervingsvoorwaarden voor een functie van N-1 zijn opgenomen in het Raamstatuut van 13 januari 2006.
Iedere kandidaat wordt beoordeeld op zowel generieke als functiespecifieke competenties. Elke kandidaat voor een middenkaderfunctie moet beschikken over een aantal generieke competenties. Binnen het departement Bestuurszaken worden momenteel deze competenties concreet uitgewerkt. Het stramien van de selectieprocedure (inhoudelijk) en de organisatie van deze procedure zal samen met Jobpunt Vlaanderen worden aangepakt. Uiteraard zullen voor de uitvoering van deze procedures de nodige kwaliteitsstandaarden worden uitgewerkt.

5.1.5. Welzijnsbewust personeelsbeleid

In overeenstemming met de wet van 4 augustus 1996 moet iedere werkgever beschikken over een interne dienst Preventie en Bescherming. De invoering van BBB betekent dat er een definitieve beslissing moest komen over de oprichting van de **Gemeenschappelijke**

[10] Wat het topkader betreft : zie supra (deel over BBB)

Dienst Preventie en Bescherming (GDPB), evenals de plaats, de werkwijze, de bevoegdheden, de middelen en de samenstelling van deze GDPB.

De Vlaamse Regering besliste tot de oprichting van een GDPB en heeft dit opnieuw bekrachtigd op 9 juni 2006. Met de oprichting van de GDPB zal nu ook intern een uitgebreider deskundigheid worden aangereikt door de preventiedienst. Naast arbeidsveiligheid wordt de aandacht ook toegespitst op ergonomie, arbeidshygiëne en psychosociaal welzijn.
Binnen de GDPB wordt sinds 1 januari 2006 het psychosociaal welzijn mede ondersteund door een preventieadviseur psychosociaal welzijn.

5.2. 2007: het HRM-beleid op kruissnelheid

In 2007 en de komende jaren moet de ontwikkelde plannen en reeds gelanceerde initiatieven en projecten verder worden uitgevoerd.

5.2.1. Verderzetten van de statutaire wijzigingen en uitvoering het sectoraal akkoord

Zoals aangeduid keurde de Regering de tweede fase van het raamstatuut reeds principieel goed. De definitieve goedkeuring mag verwacht worden tegen het jaareinde.
Daarna moeten de regels geïmplementeerd worden.
Dit gaat, zeker voor wat de uitbouw van het middenkader, de expertenloopbaan, PLOEG, enz. hand in hand met de **uitvoering van de maatregelen van het sectoraal akkoord.**

In dit kader zijn de bijsturingen van **PLOEG** zeer belangrijk: de in het sectoraal akkoord 2005-2007 afgesproken bijsturingen zullen met ingang van de planning 2007 worden doorgevoerd.

Met het oog op een verdere responsabilisering en ondersteuning van de leidinggevende, moet een systeem van “kwaliteitsborging” worden uitgewerkt. Elke leidinggevende is zelf de eerste verantwoordelijke voor het kwaliteitsvol toepassen van “PLOEG”. Ook de tweede evaluator is hierbij als kwaliteitsbewaker betrokken. Daarnaast kan een systeem van “kwaliteitsbewaking” (kwaliteitsscreening) worden uitgewerkt om bijvoorbeeld de lokale P&O-professionals ondersteund door Corporate HR, toe te laten na te gaan of het “PLOEG”-systeem goed gebruikt wordt. Via de kwaliteitsbewaking kunnen we ook goede praktijken naar boven halen.

“Kwaliteitsvol leidinggeven” zal bevorderd worden door het aanbod van ondersteuningsinitiatieven, inclusief feedbackinstrumenten, verder uit te bouwen. Ook moeten we verder werken aan de verfijning van relevante indicatoren op het gebied van de kwaliteit van leidinggeven. Het blijft hierbij belangrijk om het gewenste “niveau van kwaliteitsvol leidinggeven” duidelijk te maken in functie van de concrete situatie van de

betrokken entiteit. De organisatiecultuur verschilt immers tussen de diverse entiteiten. Organisatiediagnoses kunnen helpen om dit verder uit te klaren. Kwaliteitsmodellen dragen bij tot de stimulering en opvolging van kwaliteitsvol leidinggeven.

In de evaluaties van de topambtenaren in 2007 (dus m.b.t. het prestatiejaar 2006) voeren we volgende wijzigingen door:

- **Sneller en eenvoudiger.** De planning voor het jaar 2006 geeft compact weer hoe de leidende ambtenaar:
  - de start van de nieuwe organisatie (of het project) ziet;
  - aangeeft welke belangrijke aspecten van de beleidsbrief (en de beleidsnota) van de minister zullen vertaald worden in de nagestreefde resultaten voor 2006 (voorafname of eerste stap beheersovereenkomst).
    Facultatief kon worden aangegeven hoe naar een beperkt aantal 'corporate streefdoelen' wordt toegewerkt.
- **Van 'generieke doelstellingen' naar 'organisatie(brede) streefdoelen'**.
  Ter vervanging van de klassieke "generieke doelstellingen" worden een beperkt aantal thema's onder de vorm van 'organisatie(brede) streefdoelen' onder de aandacht van de topambtenaren gebracht.
  Deze worden gepositioneerd als domeinen waarop elke topambtenaar waardevolle bijdragen kan en moet leveren aan de werking van de Vlaamse overheid in haar geheel en wat dus de eigen entiteit overstijgt (in tegenstelling tot de generieke doelstellingen die vooral op de eigen entiteit betrekking hadden), en waar in geval van een extra inspanning ook een extra waardering kan tegenover staan. In die zin heeft de Regerng in het bijzonder volgende doelstellingen als 'organisatiebreed' naar voor geschoven: **synergieontwikkeling** met andere entiteiten, werken aan **zichtbare kwaliteit** die afstraalt op het geheel van de Vlaamse Overheid, en geven van een **maatschappelijke voorbeeldfunctie**.

  Om het belang van deze 'organisatie(brede) streefdoelen' te beklemtonen, bevat het planningsformulier voor 2006 een expliciete rubriek om belangrijke initiatieven of projecten in dit verband op te nemen.

5.2.2. Competentiemanagement, personeelsontwikkeling en coaching

De functiefamilies Vlaamse overheid omvatten per familie **een competentieprofiel** en vormen één van de belangrijkste instrumenten om competentiemanagement op grote schaal in een organisatie in te voeren en op die manier een geïntegreerd en coherent P&O-beleid te realiseren. Het gebruik ervan binnen alle entiteiten van de Vlaamse overheid moet dus verder gestimuleerd worden.

In het Sectoraal Akkoord 2005-2007 is overeengekomen dat er d.m.v. proefprojecten ervaring kan worden opgedaan met de **functiefamilies** op volgende vlakken:

- wervingsprofielen optimaliseren
- personeelsplannen onderbouwen

- loopbaanmogelijkheden zichtbaar maken
- de behoeften aan ontwikkeling concreet maken

Het opzetten en de evaluatie van deze proefprojecten zal ook met de representatieve vakbonden besproken worden in het entiteitsoverlegcomité.

Wat **coaching** betreft, die als een bijzondere vorm van personeelsontwikkeling moet worden beschouwd, is het doel in 2007 om coaching in een positiever daglicht te stellen en personeelsleden van alle niveaus de kans te geven en stimuleren om gebruik te maken van deze vorm van actief leren en groeien. Niet iedereen die een beroep doet op een coach wil dit naar buiten uit ook laten blijken. Het wordt nog vaak - ten onrechte - geïnterpreteerd als een teken van zwakte. In andere gevallen is de mogelijkheid om coaching in te schakelen onvoldoende gekend.

Informatiesessies zullen de kracht van coaching toelichten.
Er worden vormingsmogelijkheden in coaching aangeboden aan leidinggevenden en HR-tussenpersonen.
In overleg met aanpalende dienstverleningen en initiatieven (competentiemanagement en personeelsontwikkeling, Vlechtwerk, Integriteit, Psycho-sociaal welzijn, Werk-wijzer, …) zal enerzijds de noodzaak en anderzijds de opportuniteit om coaching in te zetten in kaart gebracht worden.

Op basis van de resultaten van deze initiatieven worden stapsgewijze verdere acties ondernomen om te voldoen aan de bestaande vraag en om in te spelen op de nog niet aangeboren opportuniteiten.

Eveneens in het sectoraal akkoord 2005-2007 werd met de vakbonden afgesproken dat de bestaande systemen en instrumenten van interne **mobiliteit** nog beter op elkaar zullen worden afgestemd en gepromoot bij medewerkers én management. Er is nood aan een betere afstemming tussen de systemen maar ook aan een sterkere samenwerking in de praktijk van alle partijen die de bestaande interne arbeidsmarkt in de Vlaamse overheid vorm geven. Deze integratie van systemen én mensen dient in functie te staan van de behoeften van het lijnmanagement en van het personeel, die deze interne arbeidsmarkt wensen te gebruiken.

In het kader van de interne arbeidsmarkt zal in het personeelsstatuut de mogelijkheid opgenomen worden om zich kandidaat te stellen voor een functie van een lagere rang (bv. een hoofdmedewerker die zich kandidaat stelt voor een functie van medewerker). Dit kan voor sommige personeelsleden een bijkomende mogelijkheid op interne mobiliteit creëren. In het kader van de interne loonbillijkheid, wordt het muterende personeelslid ingeschaald in de salarisschaal verbonden aan de nieuwe graad, op de overeenkomstige trap van de functionele loopbaan. Het personeelslid behoudt de verworven schaalanciënniteit.

Wat **personeelsontwikkeling** betreft, wens ik in het komende jaar vooral werk te maken van volgende 3 beleidsaanbevelingen:

- Het is voor een organisatie die met haar tijd wil blijven mee evolueren, levensnoodzakelijk dat zij **voldoende leervermogen** ontwikkelt. Om daarop te kunnen sturen moet het management beschikken over bruikbare managementinformatie. Een eerste voorwaarde voor het verkrijgen van managementinformatie is een degelijke registratie van de vormingsactiviteiten van het personeel, waar in het komende jaar aan moet gewerkt worden.

- **Management- en talentontwikkeling** zijn enorm belangrijk voor een performante overheid en vergen een geïntegreerde aanpak op verschillende niveaus.
  Met het uitrollen van BBB is een nieuwe werkelijkheid ontstaan voor het middenkader. Graag wil ik het middenkader van de volledige Vlaamse overheid in 2007 de mogelijkheid bieden om onderling van gedachten te wisselen over zijn rol in de nieuwe BBB-context. Via een managmentseminarie wil ik het middenkader ondersteunen voor de bijstelling en versterking van zijn specifieke rol. Gelet op de grootte van de doelgroep lijkt een congres hiervoor het geschikte formaat.

- Het **werken met interne trainers** heeft belangrijke voordelen. Het stimuleert organisatiebreed leren en organisatiebrede kennisdeling en –borging. Het benut en waardeert interne capaciteit, expertise en competenties. De opleiding of leeractiviteit kan zo ook maximaal aansluiten bij de organisatie-eigenheid (context en cultuur). Een nieuw kader om de entiteiten te ‘belonen’ die interne trainers ter beschikking stellen voor het gemeenschappelijke vormingsaanbod werd met positief resultaat afgetoetst bij de decentrale vormingsverantwoordelijken, de personeelsdiensten en het topmanagement. Het is aangewezen om deze nieuwe regeling voor het gemeenschappelijke vormingsaanbod te implementeren in de loop van 2007.

Ten slotte zal ik in 2007, in overleg met mijn collega van Binnenlands bestuur, ook onderzoeken hoe de **mobiliteit tussen de diensten van de Vlaamse overheid en de lokale besturen** kan gestimuleerd worden zodat kennis- en ervaringsuitwisseling tussen de verschillende bestuurlijke niveaus wordt bevorderd.

5.2.3. Innovatie

Zoals vermeld heb ik een **innovatieprijs** ingesteld (**‘SPITS’**)

Eind 2006 en begin 2007 zal de innovatiecommissie de ingediende projecten beoordelen en een plaatsbezoek brengen aan de entiteiten van waaruit de innovatieve voorstellen werden ingediend.

In februari 2007 zal vervolgens het innovatiefestival plaatsvinden om een platform te bieden aan innovatieve projecten. Bedoeling van dit gebeuren is om diverse innovatieve praktijken binnen de Vlaamse overheid in het daglicht te stellen en de eigenlijke

innovatieprijs uit te reiken. Hiermee wil ik de competentie “voortdurend verbeteren” en “creativiteit” niet enkel zichtbaar maken, maar tevens belonen.

Wij verwachten van het lijnmanagement en de personeelsleden van de Vlaamse overheid inderdaad dat ze voortdurend aandacht hebben voor innovatie en verbetering van de dienstverlening.
De Vlaamse overheid wil ten volle gebruik maken van het creatieve potentieel dat zich bij de medewerkers bevindt. Medewerkers die verantwoordelijkheid nemen over hun eigen werksituatie zijn betrokken medewerkers. Het lijnmanagement moet de condities scheppen om creatief gedrag mogelijk te maken binnen de organisatie.

Ik zal 3 prijzen toekennen aan de projectleden en hun leidinggevenden wier project werd geselecteerd door de commissie. Naast de ontvangst van de eigenlijke innovatieprijs zullen de winnaars ook de Vlaamse overheid mogen vertegenwoordigen op de Belgische conferentie voor kwaliteit in overheidsdiensten.

5.2.4. Loopbaan- en beloningsbeleid, recrutering en selectie.

De reeds vermelde functiefamilies vormen samen met het competentiewoordenboek van de Vlaamse overheid één van de belangrijkste instrumenten om een geïntegreerd en coherent P&O beleid te realiseren. De functiefamilies met binnen iedere familie differentiërende niveaus zijn de fundamenten van **het functiegebouw.** In dit gebouw kunnen de meeste functies – uitgezonderd specifieke functies - geplaatst worden binnen een familie en op grond van hun weging ten opzichte van elkaar gepositioneerd. Aldus wordt de veelheid van functies die de Vlaamse overheid rijk is overzichtelijk geordend en in onderlinge verhouding gevat.
In het najaar 2006 en verder in 2007 starten we met de functiewaardering &-classificatie, met de functiefamilies en referentiefuncties als invalshoek zodat de Vlaamse overheid over een gevalideerd functiefamilieraamwerk beschikt met een individuele toewijzing van de functiehouders. Hiervoor doen we een beroep op externe ondersteuning met een maximaal bestelvolume van 325.00 euro (excl. BTW) gespreid over 36 maanden.

Daarnaast zal er, eveneeens zoals vermeld, in uitvoering van het sectoraal akkoord 2005-2007 werk worden gemaakt van de uitbouw van de **leidinggevende rang N-2** (lager middenkader) binnen niveau A en van de **niet-leidinggevende loopbaan** (zgn. expertenloopbaan) binnen alle niveaus.
Een werkgroep heeft zich reeds een eerste maal gebogen over deze problematiek op basis van de vooraf overeengekomen uitgangspunten en in de loop van het laatste kwartaal van 2006 en de eerste helft van 2007 zullen de nodige uitvoeringsteksten besproken worden met de vakbonden.
In het sectoraal akkoord is in een budget voorzien van 1,8 miljoen euro in 2007, 1,8 miljoen euro in 2008 en 4,45 miljoen euro in 2009, dat in functie van de concrete noden kan gebruikt worden voor de invoering van N-2 functies of voor bijkomende functies van de niet-leidinggevende loopbaan.

In 2006 werden, zoals aangeduid, nieuwe regels voor de **selectie van het middenkader** uitgewerkt. Het is de bedoeling dat de selectie van het middenkader voortaan volgens deze nieuwe procedure zal verlopen. In 2007 zal bijzondere aandacht uitgaan naar de opvolging en meer bepaald naar het verloop van de selectieprocedure voor de beoordeling van de generieke competenties en de opvolging van de procedures in de verschillende beleidsdomeinen voor de beoordeling van de functiespecifieke competenties.
In 2007 zal ook werk worden gemaakt van de omvorming van Jobpunt Vlaanderen tot een extern verzelfstandigd agentschap met rechtspersoonlijkheid. Dit impliceert onder meer de redactie van een samenwerkingsovereenkomst, zoals voorgeschreven door het omvormingsdecreet.
Ondertussen zal de dienst Rekrutering en Selectie, die momenteel binnen het departement Bestuurszaken functioneert, steeds nauwer gaan samenwerken met Jobpunt Vlaanderen zodat de integratie van deze entiteiten zo soepel mogelijk verloopt. Deze integratie biedt trouwens het voordeel dat zowel voor de kandidaten als voor de diverse ministeries en agentschappen één uniek loket wordt gecreëerd.

5.2.5. Welzijnsbewust personeelsbeleid

In de beheersovereenkomsten moeten alle lijnmanagers van de Vlaamse agentschappen zich engageren voor een kwaliteitsvolle uitbouw van hun welzijnsbeleid door het uitschrijven van een lange termijnvisie op het vlak van preventie.
Hiertoe hebben de beleidsdomeinen nood aan een methodiek voor het opstellen van het Globaal PreventiePlan omvattende alle domeinen van het welzijnsbeleid (arbeidsveiligheid, arbeidsgezondheid, ergonomie, arbeidshygiëne en psychosociaal welzijn). Daarnaast is ook ondersteuning nodig van de preventieadviseurs van de **GDPB**, teneinde toonaangevend te zijn en hun voorbeeldfunctie te bevestigen inzake risicobeheer.
Het is de GDPB die in de komende jaren het lijnmanagement zal ondersteunen door het aanreiken van een methodiek (stappenplan en tool) voor het opstellen van een globaal preventieplan en jaaractieplannen in het kader van dynamische risicobeheersing, ten einde de entiteiten wat betreft risicobeheer wettelijk te organiseren. Hiertoe zal in eerste fase een kwaliteitsvol en softwarematig plan op maat worden aangereikt met weergave van alle mogelijke risico's aanwezig binnen de Vlaamse Overheid.

De GDPB zal ook instaan voor het leveren van beleidsondersteuning aan de hiërarchische lijn (en in het bijzonder aan de gebouwverantwoordelijken) door middel van (op geregelde basis geactualiseerde) 'Welzijn op het werk'-fiches met algemene en meer gepersonaliseerde informatie. Deze informatie zal ter beschikking worden gesteld op een nieuwe website van de GDPB.
Op deze wijze draagt de GDPB bij tot een verhoging van het welzijnsklimaat en nemen we ons voor een kwaliteitsvol en dynamisch preventiebeleid te voeren. Tevens wordt gestreefd naar een uniform welzijnsbeleid over de beleidsdomeinen heen.

In een tweede fase zal de GDPB aan alle entiteiten de nodige ondersteuning leveren voor de personalisering van het globaal preventieplan.

6. DE OVERHEID ALS MODERNE WERKGEVER – EMANCIPATIEBELEID EN KANSENGROEPEN

De overheid moet een voorbeeldfunctie vervullen als moderne werkgever.

Een beleid inzake kansengroepen maakt daar deel van uit.

Voor medewerkers met een handicap worden heel wat maatregelen uitgewerkt, zoals rendementssubsidies, doventolken en maatregelen inzake toegankelijkheid.

Mannen en vrouwen maken deel uit van de Vlaamse administratie maar voor deze laatste groep is op de leidinggevende niveaus een inhaalbeweging noodzakelijk.

Voor specifieke groepen moeten specifieke maatregelen genomen worden om de instroom te bevorderen; het creëren van stage-plaatsen enz. moet in dat licht worden gezien.

Ten slotte hoort ook de uitbouw van een performante sociale dienst bij die zaken waarvoor een moderne werkgever aandacht moet hebben.

6.1. Emancipatiebeleid in 2006

6.1.1. Monitoring van personen van allochtone afkomst en personen met een handicap

Om tot evenredige vertegenwoordiging van kansengroepen te komen en daartoe een adequaat beleid te voeren, is een systematische monitoring van het aantal personeelsleden van allochtone afkomst en personeelsleden met een handicap absoluut noodzakelijk.

Het uitvoeringsbesluit van 24 december 2004 verplicht alle beleidsdomeinen om een systeem van vrijwillige registratie in te voeren.

Voor de doelgroepen mannen en vrouwen, ervaren werknemers en kortgeschoolden zijn de cijfergegevens bekend: geslacht, leeftijd en diploma zitten immers in het personeelssysteem. Dat geldt niet voor de doelgroepen personen van allochtone afkomst en personen met een arbeidshandicap: deze gegevens zijn strikt onderworpen aan de privacywetgeving. Een systeem voor vrijwillige registratie kan hier een oplossing bieden. Bovendien gaat een dergelijk systeem verder dan monitoring, want de verzamelde gegevens kunnen ook dienen voor een beleid van positieve actie.

In april 2006 bracht de Commissie ter Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer (CBPL) formeel advies uit over het ontworpen systeem voor vrijwillige registratie. Dat leidde tot een aantal aanpassingen.

In juni 2006 organiseerde het beleidsdomein Bestuurszaken als eerste in de vorm van een pilootproject een oproep tot vrijwillige registratie. De resultaten zijn:

- Er werden ongeveer één derde meer personen met een arbeidshandicap en personen van allochtone afkomst geteld t.a.v. de situatie voor de bevraging. Tegelijk blijft de uitkomst van een vrijwillige registratie via dit systeem wellicht een onderschatting t.a.v. de reële situatie.
- Het systeem is nog voor verbeteringen vatbaar. Vooral de wijze van bevraging vraagt bijsturingen: o.a. het werken via een enquêtering en gebruik van een landenlijst in de plaats van continenten .
- In het beleidsdomein Bestuurszaken zijn op basis van deze bevraging momenteel 2% personen van allochtone afkomst (versus het algemene referentiecijfer 4%) en 1,8 % personen met een arbeidshandicap (versus het algemene referentiecijfer van 4,5%) geregistreerd.

6.1.2. Personen met een arbeidshandicap

Mensen met een zware **arbeidshandicap** kunnen in wervingssituaties, zonder specifieke ondersteunende maatregelen, moeilijk in eerlijke concurrentie treden met kandidaten zonder handicap. Tijdens het lopende jaar werd onderzocht of en hoe een **rendementsondersteuning** zou kunnen tot stand worden gebracht. Het idee is gerezen om een loonsubsidie in te voeren (zie verder).

Sinds 2002 wordt een centraal budget vrijgemaakt voor **arbeidspostaanpassingen** waarover personeelsleden met een handicap kunnen beschikken. De dienst Emancipatiezaken staat in voor de coördinatie van het centrale budget dat ongeveer 9.000 euro bedraagt op een totaal krediet van 164.000 euro voor het geheel van emancipatiezaken. Tussen 1 oktober 2002 en 31 december 2005 werden in totaal 88 dossiers behandeld, waarvan 71 met een financiële tussenkomst.

Het aantal dossiers arbeidspostaanpassingen van 1 januari t/m 31 augustus 2006 bedraagt 20. Zeven dossiers betreffen visueel gehandicapten, zes auditieve en zeven motorisch gehandicapten. Voor 18 dossiers was er een financiële tussenkomst vanuit het centrale budget.

In het voorjaar van 2006 werd de procedure tot het verkrijgen van een arbeidspostaanpassing aan een grondige evaluatie onderworpen en vervolgens aangepast. Het dossier wordt momenteel voor advies voorgelegd aan de verschillende betrokken actoren. Tevens werd er een tevredenheidspeiling gehouden bij de personeelsleden die een beroep hebben gedaan op het centrale budget. Zij zijn zeer tevreden over de centrale afhandeling van hun dossier. De voornaamste vraag van de personeelsleden is een nieuwe communicatieactie naar leidinggevenden en collega's.

Vlaanderen kampt met een gebrek aan **doventolken.** Daardoor komt het voor dat, ondanks een tijdige aanvraag, geen doventolk beschikbaar is voor gesprekken en studiedagen binnen de Vlaamse overheid.

Op 10 maart 2006 lanceerde de dienst Emancipatiezaken een oproep aan alle personeelsleden van de Vlaamse overheid met de vraag of sommigen onder hen de Vlaamse Gebarentaal kennen en eventueel in noodgevallen zouden willen tolken. Deze oproep werd wijd verspreid, maar kende geen meldenswaardige respons. Thans is de dienst Emancipatiezaken, samen met het doventolkenbureau CAB, aan het onderzoeken hoe tolkaanvragen vanuit de Vlaamse overheid toch voldoende kunnen worden ingevuld.

Wat slechtzienden betreft, besliste de Vlaamse Regering in juni 2004 tot een programma om alle websites van de Vlaamse overheid toegankelijk te maken voor personen met een handicap (**'blindsurfer'**). In 2006 werden de toegankelijkheidsnormen geactualiseerd. Het komt nu de webmasters van de diverse beleidsdomeinen en entiteiten toe om dit verder in de praktijk te brengen.

6.1.3. Mannen en vrouwen

Voor heel het topmanagement heeft de Vlaamse Regering op 24 maart 2006 een **streefcijfer voor vrouwen** van 33% vastgelegd (tegen 2015). Voor vrouwen op middenkaderniveau bepaalde de Vlaamse Regering van 20 juli 2006 eenzelfde percentage als streefcijfer (tegen 2010). Het cijfer van 33% is gebaseerd op het een-derde-principe: wetenschappelijke studies gaan ervan uit dat vanaf een derde aanwezigheid van vrouwen een wezenlijke cultuurverandering ontstaat.

In het voorjaar 2006 werden 32 topfuncties vacant verklaard. Zowel interne als externe kandidaten konden deelnemen. Om de instroom van vrouwen in de topfuncties te verhogen, plaatste ik een advertentiecampagne, stuurde ik een aanmoedigingsbrief naar alle vrouwen vanaf 30 jaar in de Vlaamse administratie en vroeg ik de dienst Emancipatiezaken een infosessie te organiseren.

Bij de 671 sollicitanten voor 32 topfuncties bij de Vlaamse overheid waren er 330 vrouwen, of bijna de helft. Dit is aanzienlijk meer dan gebruikelijk.
Het aantal vrouwen viel in de procedure terug van 49% (kandidaatstellingen) naar 20% (aanstellingen). Met de nieuw aangestelde vrouwen komt hun aantal in het topmanagement uit op 16,6 %, of toch nog een stijging met 6 % vergeleken met de toestand voorafgaand aan BBB.

	Alle beleidsdomeinen (aanvangstoestand: 10,81 % vrouwen)		
	Aantal N - functies[11]	Aantal vrouwen aangeduid	% vrouwen aangeduid
Totaal 1ste en 2de ronde BBB	57	9	15,7 %
3de ronde BBB	15	3	20 %
Totaal alle ronden	72	12	16,6[12]

Het bepaalde streefcijfer voor van 33 % vrouwen in het topkader moet behaald worden tegen 2015. Concreet betekent dit dat een twaalftal vrouwen in de rangen van de topmanagers moeten opgenomen worden, of tussen nu en 2015 gemiddeld 1,5 per jaar.

De toestand vrouwen in het middenkader is gunstiger (toestand 31.12.2005)

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap	23,48% (31/132)
Vlaamse openbare instellingen[13]	22,22% (16/72)
Totaal Vlaamse overheid	23,03% (47/204)

Zoals gemeld, heeft de Regering de selectieprocedure voor het middenkader op 29 september 2006 goedgekeurd. Bijgevolg moeten de eigenlijke aanstellingsprocedures nog starten.

Voor het middenkader moet het streefcijfer van 33% vrouwen tegen 2010 worden gehaald.
Dat lijkt haalbaar, want nu al vervullen vrouwen 47 van de 204 middenkaderfuncties (23%) in de hele Vlaamse overheid. Tussen 2006 en 2010 moeten er een twintigtal vrouwen bijkomen, gemiddeld vijf vrouwen per jaar voor de hele Vlaamse overheid.

[11] Wat 'algemeen directeurs' betreft : in de 2de ronde werd geen enkele vrouw tot algemeen directeur benoemd (omdat er geen vrouwelijke kandidaten waren, of beter gezegd : de twee vrouwelijke kandidaten zijn uiteindelijk N-functiehouder geworden). In de derde ronde zijn er 3 vrouwelijke algemeen directeurs aangeduid (op 17 vacante betrekkingen, dus 17,6 %).
[12] Vergelijk met de toestand op 31.12.2005: 10,81% (8/74) vrouwen.
[13] De Vlaamse openbare instellingen die onder het Stambesluit vallen.

In 2005 werd onder impuls van de dienst Emancipatiezaken ook ingezet op meer netwerking met de kansengroepen in de Vlaamse overheid. "**Vlechtwerk"**[14] ging van start voor mannen en vrouwen met managementambitie.

In het najaar 2005 en het voorjaar 2006 discussieerden vijftig personeelsleden, van de meer dan 300 kandidaten, met managementambitie uit de hele Vlaamse overheid vier middagen van 12 tot 14 uur over leiderschap, loopbaan en gender. De deelnemers waren erg enthousiast en daarom was er op 25 april 2006 een vijfde bijeenkomst: een panelgesprek met vier leidinggevende vrouwen over hun praktijkervaringen. Heel wat deelnemers gaven expliciet hun interesse in coaching, intervisie en mentoring te kennen. Speciaal voor hen organiseerde de dienst Emancipatiezaken samen met de afdeling Vorming op 28 april 2006 (16-18u) een verdiepingssessie. Veertien deelnemers traden er in gesprek over hun motivatie, de obstakels en mogelijke initiatieven. De afdeling Vorming lichtte de ondersteuning van het Loopbaanontwikkelingcentrum (LOC) toe.

Sinds 1996 heeft de Vlaamse overheid een officieel beleid tegen **ongewenst seksueel** gedrag op het werk (OSGW), dat uitgegroeide tot een degelijk personeelsbeleid tegen pesten, geweld en OSGW.
De dienst Emancipatiezaken maakte het afgelopen jaar samen met de afdeling HRM, de interne preventieadviseur psychosociale aspecten en de externe vertrouwensdienst een rapport over de historiek, de cijfergegevens, de evolutie en beleidsaanbevelingen. Daaruit blijkt dat er een dalende trend is vast te stellen van het aantal OSGW-meldingen. In 1 op de 3 gevallen is de aangeklaagde een leidinggevende. Ook duiken er nieuwe vormen van OSGW op, zoals stalking en OSGW tijdens sociale activiteiten buiten de werkvloer.

Op 21 april 2006 organiseerde de dienst Emancipatiezaken een infodag over het OSGW-beleid van de Vlaamse overheid om andere overheden en organisaties te informeren en te sensibiliseren. Tijdens deze infodag waren veel vertegenwoordigers van de lokale overheden en politie aanwezig.
De belangrijkste beleidsaanbevelingen uit het evaluatierapport zijn:
- Er is nood aan coördinatie van het beleid tegen grensoverschrijdend gedrag in de nieuwe structuur van de Vlaamse overheid.
- Herwaarderen van vertrouwenspersonen (vb. hen extra vorming aanbieden).
- Er is nood aan een nieuwe communicatiecampagne.
- Specifieke aanpak van OSGW blijft nodig, naast de andere typen van klachten.
- Ook voor mannen moet de drempel weg om ongewenst seksueel gedrag te melden.

6.1.4. Stageplaatsen, startbanen en instroom van kansengroepen

In uitvoering van het **actieplan voor meer stage- en leerwerkplaatsen**, dat op 1 juli 2005 werd goedgekeurd door de Vlaamse Regering, nam het Agentschap voor

[14] Vlechtwerkbijeenkomsten zijn netwerkbijeenkomsten voor vrouwen (en mannen) met managementpotentieel. Samen met een vrouwelijke topambtenaar neem ik het ambassadeurschap ervan waar.

Overheidspersoneel (AgO) vorig schooljaar verder een bemiddelende rol op om jongeren uit de doelgroepen aan een stageplaats te helpen. Tijdens het schooljaar 2005-2006 heeft AgO bemiddeld voor 56 stageplaatsen voor onbezoldigde schoolstagiairs (het schooljaar voordien gebeurde dat voor 35 stagiairs).

Van deze 56 plaatsen werden er 42 ingenomen door kortgeschoolden, 3 leerlingen waren gehandicapt en 26 van allochtone afkomst. Bovendien werden nog een aantal stagiairs, waarvoor binnen de Vlaamse overheid niet meteen een stageplaats beschikbaar was, na doorverwijzing met succes tewerkgesteld bij een provinciebestuur.

De bedoeling van het actieplan is om niet alleen doelgroepen, maar jongeren in het algemeen, een stagekans te bieden en zo hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Er werd daarom ook gesensibiliseerd en informatie verschaft door het Agentschap voor Overheidspersoneel. Dit had als resultaat dat er vorig schooljaar 200 extra schoolstagiairs aan de slag konden binnen de Vlaamse overheid in vergelijking met het schooljaar daarvoor. In totaal waren er in 2005-2006 1.750 schoolstagiairs binnen de Vlaamse overheid aan de slag, de helft daarvan was kort- of middengeschoold (met hoogstens een diploma secundair onderwijs).

Er werden ook 20 centraal betaalde bezoldigde leerwerkplaatsen ingevoerd voor leerlingen uit het deeltijds beroepsonderwijs. Deze jongeren waren allemaal kortgeschoold (de helft was van allochtone afkomst).

Dit schooljaar moeten er nog een pak meer schoolstagiairs terecht kunnen bij de Vlaamse overheid. Daarom riep de Vlaamse Regering op deze eerste dag van het nieuwe schooljaar, alle leidinggevenden op om binnen hun diensten meer stageplaatsen aan te bieden en hiervoor gebruik te maken van de nieuwe stagewebsite van Wordwatjewil (www.stageforum.be). Het Agentschap voor Overheidspersoneel zal daarnaast specifiek voor de moeilijker plaatsbare doelgroepen (personen met een arbeidshandicap, allochtonen, kortgeschoolden) verder intensief blijven bemiddelen en de contacten met scholen en organisaties nog uitbreiden.

Het experiment met de 20 centraal bezoldigde leerwerkplaatsen voor jongeren uit het deeltijds onderwijs wordt ook verder gezet. Hiertoe is een budget van 122.000 euro beschikbaar.

Op 20 juli 2006 keurde de Vlaamse Regering op mijn voorstel een **streefcijfer** goed van 4% personen van allochtone afkomst, te bereiken in 2015. Eerder bepaalde de Vlaamse Regering een streefcijfer voor personen met een arbeidshandicap: 4,5% tegen 2010. Om deze streefcijfers te halen, zijn extra inspanningen nodig.
Ik gaf daarom de opdracht aan de dienst Emancipatiezaken om in het najaar van 2006 een voorstel van actieplan te formuleren.
De dienst Emancipatiezaken verrichtte trouwens al onderzoek m.b.t. de knelpunten bij de instroom van kansengroepen. Tijdens het colloquium ‘Wervend werven van kansengroepen’, van 14 februari 2006, bleek o.a. dat er initiatieven nodig zijn op het vlak

van beeldvorming van de Vlaamse overheid bij de kansengroepen, het aanwenden van de wervingskanalen en de selectieprocedures zelf.

In samenspraak met de relevante actoren, zal de dienst Emancipatiezaken het proces coördineren om een meerjarenplan op te stellen, gericht op een verhoogde instroom van personen van allochtone afkomst en personen met een arbeidshandicap. Ik wil komen tot een plan dat wordt gedragen door de relevante actoren uit de administratie, het beleid en de vakbonden. Er lopen momenteel verkennende gesprekken over hoe de toeleiding van de kansengroepen door de VDAB verbeteren. Het plan zal onder meer maatregelen bevatten met betrekking tot de verspreiding van vacatures, de aard van de selectieprocedures, ondersteuning van personeelsverantwoordelijken en leidinggevenden, sensibilisering rond diversiteit en communicatieacties.

6.2. Emancipatiebeleid in 2007

6.2.1. Monitoring van personen van allochtone afkomst en personen met een handicap

In 2007 zal er een uitbreiding van het systeem van vrijwillige registratie tot de 12 andere beleidsdomeinen plaatsvinden. De dienst Emancipatiezaken zal de administraties ondersteuning bieden op basis van de ervaring uit de pilootmeting.

De entiteiten krijgen communicatiemodellen aangereikt, er komt een systeem van eenvoudige rapportering en de leerpunten worden meegenomen van de ene entiteit naar de andere.

Ook wens ik een positieve dialoog tussen allochtonen en autochtonen op de werkvloer te stimuleren. Enerzijds start een aanbod van trainingen over het omgaan met interculturele verschillen op de werkvloer.
Daarnaast zijn er ook lunchgesprekken met personeelsleden van allochtone afkomst. Ook autochtone personeelsleden worden uitgenodigd om op die manier met elkaar in gesprek te gaan.

6.2.2. Personen met een arbeidshandicap

In het komende jaar wens ik, zoals gezegd, een systeem van **rendementsondersteuning** voor personen met een arbeidshandicap in te voeren. Ik zal daarbij de opdracht geven een piloottoepassing op te starten inclusief het uitwerken van een begeleidend integratieprotocol.

In de begroting 2007 staat binnen het budgettair artikel 01.05[15] van het programma 90.2 (dat in totaal 1,539 mio. euro bedraagt), een budget van ongeveer 500.000 euro klaar voor een systeem van loonkostsubsidies wanneer een entiteit iemand met een handicap met nood aan rendementsondersteuning aanwerft. Geschat wordt dat hiermee 30 tot 35 personen met een arbeidshandicap met rendementsverlies kunnen instromen. Weliswaar zullen we in de maatregel in een eerste periode beperken tot de instroom. Inderdaad, momenteel werken er bij de Vlaamse overheid ongeveer 300 personen met een handicap. Stel dat er 150 voor deze maatregel in aanmerking zouden komen, dan zou dit minimum 2 miljoen euro kosten zonder dat er bijkomende tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap is gerealiseerd. Hierdoor zou de integratiedoelstelling niet zijn gehaald. Daarom kies ik ervoor het systeem in de opstartfase enkel van toepassing te maken op de instroom en pas na een grondige evaluatie uit te breiden.
Indien dit lukt, en er inderdaad 35 extra personen met een arbeidshandicap kunnen bereikt worden, zou dit zou een stijging van 10% van het aantal personen met een handicap bij de Vlaamse overheid betekenen

Inzake **arbeidspostaanpassingen** zullen vanaf eind 2006 onder meer volgende bijsturingen gebeuren :
Het blijkt niet altijd duidelijk dat iemand met een beperking ook beantwoordt aan de officiële definitie van arbeidshandicap. Ik wil deze mensen vooruit helpen in hun functioneren zonder de lange inschrijvingsprocedure bij een externe instantie af te wachten. Daarom zal ook een éénmalige toekenning op basis van louter een attest van de arbeidsarts mogelijk zijn. Wel wordt van deze personeelsleden verwacht dat ze op korte termijn een erkenning vragen bij een externe instantie als ze een andere aanvraag willen indienen.

Het budget geldt voor de personeelsleden van de 13 ministeries. De personeelsleden van de IVA's met rechtspersoonlijkheid en de EVA's kunnen een arbeidspostaanpassing aanvragen bij de VDAB.

Wat **doventolken** betreft, zal de dienst Emancipatiezaken samen met het doventolkenbureau CAB verder onderzoeken hoe tolkaanvragen vanuit de Vlaamse overheid kunnen worden ingevuld.
Voor de slechtzienden wordt het project **blinsurfer** voortgezet en streven we er naar dat toegankelijkheid een integraal onderdeel wordt van de website-ontwikkelingen van de Vlaamse overheid.

6.2.3. Mannen en vrouwen

Zoals reeds bleek uit het overzicht over het jaar 2006 werden stappen gezet naar een betere vertegenwoordiging van vrouwen in het topmanagement en het middenkader. Er valt vanzelfsprekend nog een weg af te leggen vooraleer de streefcijfers die vooropgezet zijn, zullen behaald zijn.

---

[15] BA 01.05 : 'Interne arbeidsmobiliteit en vergoeding voor werving van personen met een arbeidshandicap met rendementsverlies'.

Zoals vermeld streven we naar 33 % vrouwen in het topkader tegen 2015, of 12% meer dan vandaag. Voor het middenkader zouden er tegen 2010 gemiddeld vijf vrouwen per jaar voor de hele Vlaamse overheid moeten bijkomen.
Ik zal hiertoe blijven inspanningen leveren en de betrokken actoren sensibiliseren via het "wervend werven"-programma.

Wat "**Vlechtwerk"** betreft, zal, gelet op het succes in het verleden, in het najaar 2006 een tweede reeks van bijeenkomsten van start gaan in Brussel. Voor de personeelsleden van de Vlaamse overheid die in de provincies Limburg en Antwerpen werken zullen de bijeenkomsten in Antwerpen plaats vinden. Deze tweede reeks loopt door tot de zomer van 2007. Daarna komen ook geïnteresseerde personeelsleden uit West-Vlaanderen en Oost-Vlaanderen aan de beurt door de start van een Vlechtwerk in Gent.

Vanzelfsprekend blijven we ook de resultaten van het **OSGW-beleid** monitoren.

6.2.4. Stageplaatsen, startbanen en instroom van kansengroepen

In het kader van BBB en de responsabilistering werd in 2006 het centrale budget van de **startbanen** verdeeld over de diverse entiteiten van de Vlaamse overheid, op basis van hun personeelssterkte.
Ik zal er bij de leidend ambtenaren op aandringen dat zij hun verantwoordelijkheid opnemen en dat zij in 2007 de startbanen blijvend hanteren als een maatregel die de instroom van mensen uit de kansengroepen gevoelig verhoogt.

In het najaar 2006 zal de dienst Emancipatiezaken een voorstel van actieplan formuleren, in samenspraak met de relevante actoren. Ik wil in dit werkjaar komen tot een plan dat wordt gedragen door de relevante actoren uit de administratie, het beleid en de vakbonden. Er lopen momenteel verkennende gesprekken over hoe de toeleiding van de kansengroepen door de VDAB kan verbeterd worden. Het plan zal onder meer maatregelen bevatten met betrekking tot de verspreiding van vacatures, de aard van de selectieprocedures, ondersteuning van personeelsverantwoordelijken en leidinggevenden, sensibilisering rond diversiteit en communicatieacties.

6.3. Sociale Dienst

Over de omvorming van de Sociale Dienst van de Vlaamse Gemeenschap werd in het kader van BBB al meerdere jaren nagedacht.
Op 1 juni 2001 nam de toenmalige Vlaamse Regering al een aantal principiële beslissingen over het beleidsdomein Bestuurszaken. Daarbij werden de taken die thans door de vzw Sociale Dienst van de Vlaamse Gemeenschap werden uitgevoerd, samen met een aantal andere taken inzake hulpverlening en Welzijn op het Werk ondergebracht in een Agentschap voor Overheidspersoneel, opgericht bij besluit van de Vlaamse Regering van 6 juni 2004. Deze VZW ontvangt vanuit de begroting van de Vlaamse Gemeenschap een bedrag van 1,143 mio. euro (voor het jaar 2007 – artikel 41.03 van het programma 90.2).

De omvorming van de vzw Sociale Dienst maakte één van de thema's uit van de onderhandelingen over het Vlaams Sectoraal akkoord 2003-2004 en moet bij decreet geregeld worden, in het komende jaar.

7. FACILITAIR MANAGEMENT EN VLAAMSE BOUWMEESTER

Het in 2006 opgericht voor agentschap Facilitair management zorgt voor catering, schoonmaak en beheer van de gebouwen van de Vlaamse overheid.
In al deze domeinen moet aan kwaliteit gewerkt worden. Ethisch aankopen, milieuvriendelijkheid en zuinigheid vormen daarbij de trefwoorden.

De nieuwe Bouwmeester zal in 2007 plannen voor een vernieuwend beleid uitwerken en uitvoeren.

7.1. Verwezenlijkingen in 2006: een nieuwe start.

7.1.1. Herstructurering van de dienstverlening en werken aan kwaliteit

Ten gevolge van Beter Bestuurlijk Beleid zijn de afdeling Gebouwen en de administratie Logistiek Management samengebracht in het Intern Verzelfstandigd **Agentschap voor Facilitair Management** (IVA FM), aangevuld met de digitale drukkerij van LIN en de gebouwverantwoordelijkheid voor een aantal grote administratieve gebouwen die gedeeld worden door verschillende entiteiten.

Om een efficiënte en doelmatige werking van het IVA FM te verzekeren is een nieuwe interne organisatiestructuur uitgetekend. Daarbij zijn de mogelijkheden tot synergie optimaal benut, ondermeer door het oprichten van een afdeling stafdiensten waaronder overkoepelende aspecten zoals beleidsondersteuning, personeelsbeheer, relatiebeheer, ICT en juridische & financiële zaken voor het volledige agentschap zijn samengebracht.

Naast de afdeling stafdiensten voorziet de nieuwe organisatiestructuur ook in de operationele afdelingen gebouwen, schoonmaak & catering en facilitaire diensten[16].
Door het samenbrengen van de diensten uit de facilitaire sector in één agentschap ontstaat een synergie die toelaat een zuinig, efficiënt en doelmatig facilitair beheer uit te bouwen. De hoofdblokken van het IVA FM zijn de afdeling Gebouwen en de administratie Logistiek Management, aangevuld met de digitale drukkerij van het vroegere departement LIN en onthaalfuncties.

De **Centrale Coördinatiecel Milieuzorg**, opgericht om interne milieuzorg binnen de Vlaamse overheid te bevorderen, is binnen het departement Leefmilieu, Natuur en

[16] Om haar taak inzake catering – die als DAB (dienst met afzonderlijk beheer) is ingericht - te vervullen, krijgt de IVA FM een dotatie van 5,914 mio. euro (programma 90.2, artikel 41.74). Voor schoonmaak gaat het om een dotatie van 8,641 mio. euro (programma 90.2, artikel 41.73).

Energie ondergebracht. Er wordt gestreefd naar een structurele samenwerking, verankerd in een afsprakenkader. Hierdoor kunnen milieuaspecten die binnen de operationele activiteiten van het agentschap Facilities opduiken proactief in de beleidsopmaak vanuit dit departement meegenomen worden.

7.1.2. Aankoopbeleid

Op het vlak van **aankopen** bevatten, waar zinvol en mogelijk, de bestekken opgemaakt door het IVA FM, systematisch een aantal minimumeisen op vlak van milieuvriendelijkheid en/of een gunningscriterium milieuvriendelijkheid.

Een recent voorbeeld hiervan is het aanbestedingsdossier voor het projectmeubilair voor het Ellipsgebouw waarbij milieuvriendelijkheid een criterium vormt bij de beoordeling van de gebruikte materialen en afwerkingstechnieken.

De interne leidraad voor de integratie van **milieucriteria in bestekken** werd verder afgewerkt, wat bijvoorbeeld inzake schoonmaakproducten zeer belangrijk is.
De huidige raamcontracten voor personenwagens, bestelwagens en vrachtwagens die het agentschap Facilities aan de klanten aanbiedt vereisen in reeds meer dan 50 % van de loten (15 van de 28 gegunde loten) dat in een roetfilter voor dieselmotoren wordt aangeboden. Opgesplitst naar type voertuig is een roetfilter voorzien in 6 van de 16 loten voor personenwagens en 8 van de 12 loten voor bestel- en vrachtwagens.

Met het oog op een milieuvriendelijk **wagenpark** werd op 20/01/2006 een raamcontract afgesloten voor de aankoop van hybride voertuigen. Hierdoor kunnen geïnteresseerde entiteiten voordelig een hybride voertuig bestellen.

De gefaseerde **afbouw** van het aantal **gehuurde dienstvoertuigen** is een blijvend aandachtpunt en maakt deel uit van het doelmatig beheer van het wagenpark. Concreet zijn er in de periode januari 2005 - augustus 2006 reeds 75 gehuurde voertuigen minder in beheer bij het IVA FM. Het aandeel van de gehuurde voertuigen in het totale wagenpark dat beheerd wordt door IVA FM daalde hierdoor tot 18 %. Per 1 augustus 2006 lopen er nog 80 huurcontracten.

Voor dienstvoertuigen, niet in het dagelijkse beheer van het IVA FM, liep het aantal gehuurde voertuigen in de periode 30/06/2005 – 01/08/2006 terug van 319 tot 111.
De vervanging van de gehuurde voertuigen door aangekochte gebeurt volledig binnen de beschikbare budgetten.

De DAB Catering besteedt sinds het jaar 2000 aandacht aan een **ethisch bewust** aankoopbeleid en stelt alles in het werk om hieromtrent een **voorbeeldfunctie** uit te dragen.

De koffie die de DAB Catering aankoopt bestaat dan ook integraal uit eerlijke koffie (met keurmerk), en sinds mei 2005 draagt ook alle fruitsap dat de DAB Catering aanbiedt het 'fair trade' label, en dit zonder noemenswaardige meerkost.

De DAB Catering blijft voortdurend de evoluties in de markt voor ethisch verantwoorde voedingsproducten opvolgen. Daar waar (juridisch, budgettair en praktisch) haalbaar en zinvol zal elke opportuniteit tot uitbreiding van het aanbod aan ethisch verantwoorde voedingsproducten grondig voorbereid en voorgesteld worden door de DAB Catering.

In de loop van 2006 werd een haalbaarheidsstudie ethisch verantwoorde textielproducten uitgevoerd. Hierbij werden zowel de juridische, financiële als praktische aspecten in kaart gebracht. Op basis van de uitgevoerde haalbaarheidsstudie zullen de bestekken voor aankoop van textielproducten aangepast worden.

Het bestaande **ISO 9001**:2000 handboek van de DAB Schoonmaak werd volledig gescreend en aangepast ten einde alle processen zo efficiënt mogelijk te organiseren en te verzekeren dat deze processen binnen de ganse organisatie gekend en gevolgd worden. Hierbij ligt de focus op een verregaande digitalisering van de processen, met als finaal resultaat de (her)certificatie van het ISO-model 9001:2000 voor de DAB Schoonmaak eind 2005.

7.1.3. Uitvoering van de huisvestingsstrategie en het huisvestingsmigratieplan

Begin 2006 werd een belangrijk en nieuw huurcontract afgesloten voor de **huisvesting** van de beleidsdomeinen WVG, EWI, WSE en L&V. Deze domeinen zullen vanaf begin november 2006 in het Ellipsgebouw worden gevestigd, dicht bij het Noord-station.
Ten gevolge van deze beslissing worden de volgende gebouwen verlaten: WTC3-gebouw, North Plaza, Leuvenseplein en het Markiesgebouw. De beleidsdomeinen waarvan hiervoor sprake zullen dus worden samengebracht in één nieuw gebouw dat voldoet aan alle noden van een modern kantoorgebouw.

Door de normering van het aantal parkeerplaatsen (1 per 10 personen aangevuld met het aantal dienstwagens) is de behoefte aan parkeerplaatsen in de Noordwijk herzien. Er worden een 50-tal parkeerplaatsen afgestoten in het Boudewijngebouw.

Ingevolge de omzendbrief van 30 juni 2006 in verband met de behandeling van een huisvestingsbehoefte van een departement, een agentschap of een adviesraad ontstaat de mogelijkheid om te zoeken naar huisvestingsoplossingen die zuinig, efficiënt en doelmatig zijn. De omzendbrief bepaalt dat alle entiteiten van de Vlaamse overheid bij elke nieuwe huisvestingsbehoefte die kan leiden tot een inhuring, aankoop of bouw of bij de beëindiging van het lopende huurcontract het IVA FM hierover informeren. Binnen twee maanden moet het IVA FM dan een huisvesting voorstellen.

In uitvoering van **het huisvestingsmigratieplan** is in Brussel een aangepaste huisvesting gezocht voor alle entiteiten na BBB.
De beleidsdomeinen werden zoveel mogelijk gegroepeerd per gebouw. In grote lijnen gebeurde dit als volgt: DAR (Boudewijngebouw en Koolstraat 35), BZ en IV (Boudewijngebouw), MOB en LNE (Ferrarisgebouw), WVG, EWI, WSE en LNE (Ellipsgebouw), RWO en F&B (Phoenixgebouw), O&V (Consciencegebouw) en CJSM (Arenberggebouw). De verhuizingen zullen volledig afgerond zijn einde maart 2007, met uitzondering van de verhuis van BLOSO die eind augustus zal afgerond zijn.

Dit grootschalig project omvat vanuit het IVA FM zeer vele bilaterale gesprekken met alle potentiële klanten, inventariseren van personeelsaantallen, berekenen van werkplekken en noodzakelijke oppervlakten aan bureauruimte, archiefruimte, ICT-ruimte, vergaderzalen, enz…Daarnaast vergt dit ook het nodige overleg met de eigenaars van de verschillende gebouwen en met de politieke beslissingsnemers. Tegelijk dient er eveneens een omvattend verhuisplan aan gekoppeld te worden opdat alle bewegingen vlot na elkaar kunnen plaatsvinden. ICT is ook een kritische succesfactor die in de timing moet passen en die mee bepaalt of de verhuisoperaties binnen de gestelde timing kunnen uitgevoerd worden.
Het IVA FM speelt hierin een coördinerende rol en dient bovendien ook het financiële plaatje te bewaken. De regering heeft hierin immers een budgetneutraliteit en optimale doelmatigheid gevraagd.

In Antwerpen is het Copernicus-gebouw verkocht en is een nieuw gebouw ingehuurd. Dit gebouw zal alle geïnteresseerde diensten (alle diensten uit het Copernicus-gebouw, aangevuld met Syntra Vlaanderen uit Antwerpen en de buitendienst van Landbouw en Visserij) in Antwerpen samenbrengen in één gebouw. Dit nieuwe VAC komt in een eindfase in 2007. Concreet zal het IVA FM nog instaan voor de realisatie van de afwerking van alle ruimtes, de inrichting van de catering, het meubilair en de coördinatie van de verhuisoperaties.

In de loop van 2006 werd een inventaris gemaakt van de bestaande **kastelen** die door de Vlaamse overheid beheerd worden. Dit gebeurde in nauwe samenwerking met de bouwmeester. Er wordt tegen eind 2006 onderzocht op welke manier een optimalisering van de (her)bestemming van een aantal kastelen mogelijk is.

In het kader van de hierboven vermelde facilitaire operaties verwijzen we ook nog naar wat in de beleidsnota 2004-2009 staat met betrekking tot het zgn. ‘**anders werken’**. Bij Anders werken volgt men het traditionele kantoorconcept, waarbij elk personeelslid zijn eigen persoonlijke tafel of werkplek heeft, niet langer. De medewerkers delen de werkplekken maken ’s avonds hun werkplek leeg (‘clean-desk) zodat de dag erop een ander personeelslid zijn plaats kan innemen. Er zijn minder werkplekken dan het absoluut aantal personeelsleden. De praktijk wijst immers uit dat vele werkplekken in een traditioneel kantoorconcept een deel van de tijd ‘leeg staan’: mensen zijn vaak op andere plaatsen, bv. door de deelname aan vergaderingen of aan vorming, doordat de persoon thuis werk (telewerk) of ten gevolge van vakantie en ziekteverlof.

Bij toekomstige huisvestingsprojecten gaan we dus telkens na of ‘anders werken’ kan geïmplementeerd worden en wat de randvoorwaarden daarvoor zijn.

Het voorbije jaar volgden we de lopende projecten in het kader van ‘anders werken’ verder op en startten we een aantal nieuwe projecten.
Bij elke transitie naar een ‘anders werken’ omgeving is een voorbereidingstraject onder de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement onontbeerlijk. Daarbij wordt, met de nodige ondersteuning, voor alle problemen die zich aandienen een aanvaardbare oplossing gezocht.
In het kader van de verhuis naar het nieuwe Ellipsgebouw (zie hierboven) zijn enkele werkgroepen opgericht om de overgang naar de nieuwe werkomgeving zo vlot mogelijk te laten verlopen. In het kader van de verhuis van BLOSO naar het Arenberggebouw werd de stuurgroep opnieuw opgestart en zullen eveneens werkgroepen de overgang begeleiden.
Daarnaast kreeg elk beleidsdomein de opdracht om de overstap naar ‘anders werken’ voor te bereiden, ook wanneer ze op korte termijn nog niet betrokken zijn in een concreet verhuistraject.
Met ondersteuning van het Agentschap Overheidspersoneel zijn vanuit de betrokken entiteiten, ook enkele workshops uitgewerkt ter ondersteuning van de personeelsleden en het management.
Het beleidsdomein Bestuurszaken werkt ook aan een geïntegreerd informatie- en ondersteuningpakket, in de vorm van een managementhandboek waarin de verschillende facetten (beleid, praktische informatie, mogelijke ondersteuning, …) aan bod komen.”

Als begeleidende maatregel wordt **telewerk** gepromoot (zie verder onder ICT).

7.1.4. Energiebeleid

De bestaande raamcontracten voor elektriciteit, gas en stookolie liepen nog in de voorbije periode. Het raamcontract voor stookolie is in voorbereiding en zal begin 2007 opnieuw worden gepubliceerd. Daarbij wordt rekening gehouden met de opgedane kennis in het huidige contract.

Het raamcontract voor gasleveringen heeft veel succes en kende veel bijkomende inschrijvers (vroegere Vlaamse Openbare Instellingen).

Op het Martelaarsplein 7 te Brussel is een folie geplaatst op de ramen. Deze folie heeft een positieve bijdrage geleverd en vermijdt de installatie van een extra airco-installatie.
In het ILVO te Merelbeke zijn verschillende oude stookinstallaties vervangen door nieuwe hoogrendementinstallaties. Daarnaast kunnen nog de volgende werken worden aangehaald: plaatsen van zonnewering, overgang van stookolie naar gas, relighting, vervanging radiatorkranen, …

7.1.5. Integrale toegankelijkheid van gebouwen voor personen met een handicap

De Vlaamse overheid heeft een voorbeeldrol op vlak van toegankelijkheid van gebouwen.
Net zoals in 2006 reeds het geval was besteedt het IVA FM (en de afdeling gebouwen in het bijzonder) hieraan dan ook bijzondere aandacht bij ieder project dat zij mee gestalte geeft.

De grote projecten Ellipsgebouw en het VAC Antwerpen zijn zeer uitgebreid gescreend op toegankelijkheid voor personen met een handicap. Ingevolge die screening konden de noodzakelijke aanpassingen nog in de bouwfase gebeuren. Gezien deze projecten stilaan aflopen, wordt een nieuwe screening gepland om verdere eventuele bijsturingen nog mogelijk te maken.

In elke provincie zijn een aantal aanpassingen uitgevoerd, enerzijds ingevolge de screenings die in het verleden gebeurd zijn en anderzijds op vraag van de gebruikers. Deze aanpassingen varieerden van kleine zaken (bvb. sirene voorzien van een zwaailicht voor gehoorgestoorden) tot vrij aanzienlijke ingrepen. (bvb. aanpassen toegang).

Ook voor 2007 zullen de potentiële huurgebouwen, grote renovaties of nieuwbouwprojecten en een aantal bestaande gebouwen geëvalueerd worden inzake toegankelijkheid. Die evaluatie kan in de toekomst tot aanpassingen of aandachtspunten leiden.

In de loop van 2007 besteden we ook bijzondere aandacht aan de toegankelijkheid van publieke vergaderzalen en auditoria en dit via audits en de bijhorende aanpassingen.

7.2. Het komende jaar: verder werken aan kwaliteit

De IVA Facilitair Management zal de ingeslagen weg voort bewandelen.
Gespreid over de volgende jaren zal het IVA FM stapsgewijs een integraal **kwaliteitsbeleid**, dat alle facetten van de dienstverlening van het agentschap omvat, uitwerken en implementeren.
In een eerste fase wordt de nadruk gelegd op procesanalyse en –optimalisatie, binnen de geldende normen en richtlijnen, om te komen tot een efficiënt procesverloop waarbij de klantgerichte werking centraal staat. Deze procesoptimalisatie zal sterk gekoppeld zijn aan en bijdragen tot de verdere informatisering en informatiedoorstroming binnen het IVA FM.

De DAB Catering zal voor elk van haar vestigingen (restaurants en cafetaria's) een uitgebreid kwaliteitshandboek ontwerpen, waarin zowel richtlijnen omtrent alle **HACCP-elementen** als alle gegevens m.b.t. infrastructuur zijn opgenomen. Deze

kwaliteitshandboeken zullen als actief werkinstrument een bijdrage leveren aan het verder formaliseren en integreren van het kwaliteitsdenken binnen de ganse organisatie.

In samenwerking met de afdeling gebouwen en externe partijen, zal de DAB Catering alle bestaande cateringinfrastructuur kritisch screenen inzake conformiteit met de HACCP regels en daar waar nodig gerichte acties ondernemen teneinde als voorbeeld te kunnen gelden op het vlak van de naleving van hygiëneregels.

Concreet zal de DAB Catering erop toezien dat zowel bij de geplande aanpassingen aan de bestaande cateringinfrastructuur in het Boudewijn- en Copernicusgebouw als bij de nieuwbouwprojecten voor de toekomstige VAC's de HACCP regels stringent nageleefd worden.

Met het oog op een meer gestructureerd en zichtbaar kwaliteitsbeleid zal de afdeling gebouwen van het IVA FM onderzoeken welke **kwaliteitslabels** voor haar zinvol en haalbaar zijn voor deze afdeling. Daarbij wordt ondermeer gedacht aan:

- Een kwaliteitslabel m.b.t. veiligheid bij alle werken, waarbij de afdeling volgens vaste procedures toezicht houdt op het naleven van de veiligheidsvoorschriften en het werken volgens VCA-methodologie door eigen personeel én door alle aannemers
- Een kwaliteitslabel m.b.t. milieuvriendelijkheid van kantoorgebouwen, met aandacht voor o.a. energiezuinigheid, duurzaamheid van materialen, enz.

Het gebruik van **milieucriteria** in bestekken wordt verder geoptimaliseerd, onder meer door het gebruik van de leidraad voor de integratie van milieucriteria in bestekken, conform de geldende regelgeving.

Wat het **voertuigenbeleid** betreft, zal de IVA FM, ook al is het actieplan 'Duurzame mobiliteit in de Vlaamse Overheid' nog niet goedgekeurd, reeds een aantal in het actieplan vermelde initiatieven opnemen : bij de keuze van dienstvoertuigen zal systematisch rekening gehouden worden met milieuaspecten zoals verbruik, CO_2-uitstoot, conformiteit met de euro emissienormen en/of ecoscore volgens de door VITO uitgewerkte methodologie. Hierbij genieten voertuigen die anticiperen op toekomstige (strengere) normen een duidelijke voorkeur.

Het IVA FM zal de acties zoals geformuleerd in het ontwerp actieplan 'Duurzame mobiliteit in de Vlaamse Overheid' uitvoeren.
Nieuwe milieutechnologieën zullen continu worden opgevolgd en getoetst aan de bruikbaarheid (bvb. biobrandstoffen).

De verdere gefaseerde afbouw van het aandeel gehuurde dienstvoertuigen in het wagenpark beheerd door het IVA FM, blijft een permanent aandachtspunt.
De omzendbrief tot het verwerven en vervreemden van dienstvoertuigen, van kracht sinds 29/04/2005, zal worden aangepast (introductie BBB-benamingen, regeling voor N-functies, CO_2-beperkingen, generiek model van wagenreglement).

Voor **de Vlaamse Administratieve Centra** te Leuven, Gent en Brugge komt er een alternatieve financiering via PMV. Elk project wordt volledig uitgewerkt en onder de vorm van een business plan aan de Vlaamse Regering voorgelegd tegen einde februari 2007. Het agentschap zal per project een actuele inschatting van de behoeften maken om te weten welke oppervlakte nodig is. Dit zal gebeuren op basis van de door inspectie van financiën goedgekeurde behoeften per entiteit, conform de vroegere beslissingen van de Vlaamse Regering. Het aanbod van onroerend goed in de nabijheid (750 m) van de stations te Brugge, Gent en Leuven wordt onderzocht.
Dit meerjarenproject krijgt zijn finaliteit op het moment dat de volledige inrichting is afgewerkt, inclusief meubilair, catering, enz. en de ambtenaren verhuisd zijn. In dit opzicht zal er ook binnen het agentschap samengewerkt worden met de andere afdelingen catering, schoonmaak en facilitaire diensten (aankoopbeleid).

Wat **huisvesting** betreft, heeft de Vlaamse overheid er steeds bewust voor gekozen om actief aanwezig te zijn in Brussel. Gelet op de mobiliteitsproblematiek,de hoge huurprijzen en de bereikbaarheid voor de burger en klant is het noodzakelijk om niet alleen op korte maar ook op langere termijn een visie te ontwikkelen inzake huisvesting van diensten behorend tot de Vlaamse overheid. Daartoe moeten alle betrokken partners tegen 2007 komen tot een omvattend huisvestingsplan binnen en/of buiten de hoofdstad. In dit opzicht zal in 2006 een eerste aanzet gegeven worden door een analyse te maken van allerhande indicatoren en criteria die bepalend zijn bij het maken van dergelijke ingrijpende keuzes en beslissingen. Nadien moet onderzocht worden welke richting de meest efficiënte en doelmatige kan zijn voor de huisvesting van agentschappen, departementen en kabinetten.

In 2006 is reeds in elke provincie een **satellietkantoor** operationeel. In 2007 komen ook satellietwerkplekken in het Agnetenklooster in Tongeren en worden andere mogelijke locaties onderzocht.

De IVA FM blijft in 2007 consequent zoeken naar de meest milieuvriendelijke brandstoffen en energieproducten om op basis van haar kennis en deskundigheid de meest interessante contracten te sluiten.

Het Energieactieplan 2006-2010 omvat vele verschillende pijlers die door het agentschap moeten worden ingevuld:

- Aanpassing van de bestaande omzendbrieven over technisch beheer van gebouwen;
- het energieboekhoudingspakket staat ter beschikking van alle entiteiten van de Vlaamse overheid;
- per gebouw komt er een verantwoordelijke voor energiezorg. Hij staat in voor het invullen van de energieboekhouding, het sensibiliseren van de gebruikers, het opvolgen en controleren van het energiebeleid, enz.;
- investeringen in maatregelen met een redelijke terugverdientijd die het elektrisch en het brandstofverbruik beperken, zoals gloeilampen vervangen door

spaarlampen, netwerkprinters i.p.v. lokale printers, thermostatische kranen installeren, enz.;
- sensibilisering van de personeelsleden van de Vlaamse overheid rond energiezorg (vb. uitschakelen van toestellen); er wordt regelmatig informatie verspreid over de acties die al ondernomen zijn en de resultaten die al geboekt zijn (in 2007 wordt bvb. een “Dikke Truiendag” georganiseerd).

Begin 2007 wordt een raamcontract gepubliceerd voor het plaatsen van een zonwerende folie op een aantal gebouwen (o.a. Boudewijngebouw).

Tegen 2008 moeten alle overheidsgebouwen groter dan 1.000 m² beschikken over een **energieprestatiecertificaat**. In 2007 moet hiermee gestart worden door het aflezen van gegevens. Een goede voorbereiding is belangrijk om tijdig dit certificaat te halen.

7.3. De Vlaamse Bouwmeester

In 2005 werd dhr. Marcel Smets aangeduid als nieuwe Vlaamse Bouwmeester.

Na een kennismaking- en studieronde stelde de Bouwmeester een beleidsnota op voor zijn mandaatperiode 2005-2010, onder de titel “Pleidooi voor een dienstbare architectuur - Ruimtelijke kwaliteit voor een ambitieus maatschappelijk project”.

Na bespreking met de diverse kabinetten heeft de Vlaamse Regering in 2006 in een mededeling kennis genomen van de beleidsvisie van de Vlaamse Bouwmeester.
De beleidsnota is ingediend bij het Vlaamse Parlement voor bespreking in een gemengde commissievergadering in het najaar van 2006.

De gecombineerde lezing van de evaluatie van lopende initiatieven, de dagelijkse ervaringen en de ambities uitgesproken in de beleidsnota van de Bouwmeester levert een aantal rode draden op die vertaald zijn in verschillende doelstellingen.
Binnen deze doelstellingen zijn er telkens een aantal aandachtspunten, die in de meerjarenplanning vertaald zullen worden in concrete initiatieven en in de jaarplannen aan stappenplannen, middelen en partners worden gekoppeld. De lijst van aandachtpunten hieronder is niet limitatief bedoeld en zal in de komende maanden tijdens de werkzaamheden rond de meerjarenplanning worden aangevuld.

De doelstellingen hieronder lopen gedeeltelijk of onder andere benamingen samen met de doelstellingen in de beleidsbrief 2006. In overleg werd besloten de doelstellingen te wijzigen en te laten aansluiten bij de beleidsnota van de Bouwmeester.

7.3.1. Evalueren van selectieprocedures en van de kwaliteit en realisatiegraad van projecten

Bij de start van dit tweede mandaat Vlaams Bouwmeester worden stilaan de effecten van de initiatieven tijdens de periode 1999 – 2005 zichtbaar, het moment bij uitstek om stil te staan bij de gevolgde werkwijze, de effectiviteit van de ingezette instrumenten en de resultaten die geboekt werden. Hoewel een verdere diepgaande analyse nodig is, zijn twee knelpunten nu al aanwijsbaar. Ze situeren zich in het voortraject en na de gunning van projecten.

Een deel van de projecten die ingediend worden voor Open Oproep of Meesterproef kwamen nooit tot een effectieve uitvoering. Daarom moet meer energie en aandacht gaan naar de voorbereidende fase.
Met 'voortraject' wordt de fase tussen het ontstaan van het initiatief en het vastleggen van de projectpotenties als voorbereiding voor de projectdefinitie bedoeld. In deze fase gaat bijzondere aandacht naar toegankelijkheid, duurzaamheid, contextuele benadering, artistieke interactie en de beschikbare middelen voor effectieve uitvoering

Daarnaast wordt onderzocht hoe dossiers na de gunning beter kunnen worden opgevolgd. Ook daar worden door opdrachtgevers en ontwerpers bij een aantal projecten problemen en knelpunten gesignaleerd die de realisatie van beoogde projecten hypothekeren.

Nu een voldoende groot aantal projecten gerealiseerd zijn, willen we een vergelijkend onderzoek opzetten tussen oorspronkelijk opzet van projecten en hun uiteindelijke realisatie. Op die manier krijgen we inzicht in de effectiviteit van de kwaliteitsbewaking en kunnen de kritische succesfactoren benoemd worden die al dan niet tot een kwaliteitsvolle uitvoering leiden.

7.3.2. Definiëren van de rol en opdracht van de Vlaamse Bouwmeester binnen een sterk gewijzigde context

Een aantal ontwikkelingen hebben de context waarbinnen de Bouwmeester functioneert sterk gewijzigd. Deze ontwikkelingen plaatsen de Bouwmeester voor de vraag hoe hij binnen deze gewijzigde context de beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering van een kwalitatief architecturale beleid van de Vlaamse Gemeenschap gestalte kan geven.

- Binnen Beter Bestuurlijk Beleid krijgen IVA's en EVA's een grotere autonomie De Bouwmeester zal de verzelfstandigde agentschappen moeten overtuigen van de meerwaarde van samenwerking. Het is de ambitie om met verschillende IVA's en EVA's een samenwerkingsprotocol te sluiten.
- De Vlaamse overheid zal, om haar investeringsprogramma te realiseren binnen het nagestreefde budgettaire evenwicht, systematisch samenwerken met private partners. Het afstappen van de kerntaak om zelf te bouwen stelt de overheid voor de vraag hoe ze binnen de nieuwe constellatie van publiek- private- samenwerking de architecturale en ruimtelijke kwaliteit zal bewaken.

De private marktpartijen en de verschillende overheden moeten elkaar beter leren kennen. Tegenstellingen moeten uitdagingen worden en op termijn resulteren in een kwaliteitsaanpak. Daartoe dient op professionele wijze een gesprek met ontwikkelaars en investeerders op gang getrokken te worden met als doel het gezamenlijk bepalen van het ambitieniveau en het uitwerken van een verwachtingskader voor overheidsprojecten.

7.3.3. Genereren van 'Goed opdrachtgeverschap'

De complexiteit van bouw- en inrichtingsvraagstukken vraagt niet alleen veel van ontwerpers, ook aan opdrachtgevers worden steeds hogere eisen gesteld. De deskundige, creatieve en bezielende wijze waarop een opdrachtgever zijn ambitie ontwikkelt en vasthoudt vormt vaak de sleutel voor het succes van een project.
'Goede opdrachtgevers' zullen onder diverse vormen (Prijs Bouwheer, vormingsmomenten,…) in de schijnwerpers worden geplaatst.
Te veel overheidsprojecten getuigen van een ingebakken zin voor middelmatigheid. Tonen dat gezonde ambitie gewettigd is, kan het best gebeuren door de realisatie van voorbeeldprojecten. Eens gerealiseerd vormen die immers de maatstaf voor de toekomst en een inspiratie voor anderen.

Op vraag van opdrachtgevers zal ook deelgenomen worden aan werkgroepen, stuurgroepen, kwaliteitskamers, … van projecten in voorbereiding of uitvoering.

7.3.4. Helpen creëren van een architecturaal kwalitatieve leefomgeving in Vlaanderen

Het werkveld van de Vlaamse Bouwmeester beperkt zich niet tot louter architecturale materies maar omvat de architecturale aspecten van de totale ruimtelijke omgeving (gebouwen, infrastructuur, landschapsingrepen,…).
De Bouwmeester zal naast de aandacht voor de optimale huisvesting van ambtenaren ook prioritair aandacht besteden aan onderstaande thema's en dit steeds in samenspraak met diegenen die met de betrokken projecten belast zijn of voor die projecten verantwoordelijk zijn:

- Infrastructuur als publieke ruimte met bijzondere aandacht voor de inrichting, vormgeving en landschappelijke inpassing van wegen, fiets- en voetgangersaccommodatie, tram- en busbanen, wachtaccommodatie en perrons.
- De school van de 21ste eeuw een nieuwe betekenis geven. De Vlaamse overheid plant een belangrijke inhaaloperatie om de achterstand op het vlak van schoolgebouwen op korte termijn weg te werken waarbij aan de Bouwmeester een expliciete opdracht op vlak van kwaliteitsbewaking werd toegewezen.
- De sociale woningbouw integreren in de stedelijke omgeving waarbij de diverse experimenten voor een meer geïntegreerde aanpak in samenspraak met de geëigende instanties worden ondersteund.

- Het erfgoed bewaren door een gepaste hedendaagse bestemming waarbij samen met de bevoegde diensten voor monumenten en landschappen de kwaliteitsbewarende adaptatie gestimuleerd wordt.
- Het landschap als nieuwe opgave waarbij publieke en private partners er toe worden aangezet het landschap niet langer als buffer of restruimte te beschouwen maar als een essentieel onderdeel van een integraal project.

7.3.5. Versterken van publieke toegankelijkheid en integrale kwaliteit van overheidsgebouwen en valoriseren van publieke ruimte bij overheidsprojecten

Publieke toegankelijkheid in de fysieke, culturele en maatschappelijke betekenis, is een essentieel onderdeel van een kwalitatieve en publieke architectuur van overheidsgebouwen, stedenbouw, landschap en infrastructuur.
Binnen deze doelstelling wordt de beleidsdoelstelling van deze regering wat betreft het belang van het respect voor de publieke ruimte geconcretiseerd en ingeschakeld in het imago van een dienstbare en open overheid.

De ambities zijn drieledig:
- Het publieke en toegankelijke karakter van overheidsgebouwen versterken.
- De publieke ruimte bij overheidsprojecten vanuit een integrale benadering valoriseren.
- Het meervoudige gebruik van publieke voorzieningen (sportzalen, vergaderzalen, speelplaatsen, computerzalen,…) stimuleren.

7.3.6. Toegankelijk maken van alle beschikbare informatie voor de respectievelijke doelgroepen

Omdat de Bouwmeester moet optreden als stimulator en inspirator van een Vlaams architecturaal bewustzijn is een goed uitgebouwd informatie- en communicatiebeleid noodzakelijk. De organisch gegroeide interne organisatie op vlak van informatieverspreiding beantwoordt niet meer aan de vragen en noden van de verschillende partners. Daarom zal een diversiteit aan acties ondernomen worden.

De procedure van de Open oproep heeft er toe geleid dat een immense schat aan portfolio’s, honderden ontwerpvoorstellen en foto’s van sites en realisaties beschikbaar zijn. Deze vormen de ingrediënten voor een innovatieve en inspirerende databank voor hedendaagse architectuur. Het beschikbare materiaal moet inzichtelijk en raadpleegbaar worden gemaakt voor intern en extern gebruik door het ontwikkelen van een archief en bibliotheek.

8 ICT ALS ONDERSTEUNENDE FACTOR VOOR INHOUDELIJKE BELEIDSINITIATIEVEN

In de Beleidsnota Bestuurszaken "Bouwen aan Vertrouwen" 2004-2009 stelde ik : '*ICT is onmisbaar om de bestaande en toekomstige processen binnen de administratieve processen te ondersteunen.*
Het is een strategisch instrument omdat het toelaat de doelstellingen die aan de Vlaamse overheid gesteld zijn, te realiseren: de inzet van adequate ICT-middelen versnelt bijvoorbeeld de dienstverlening, zorgt er voor dat de ambtenaren efficiënter kunnen werken, maakt nieuwe vormen van communicatie met de burger mogelijk …
Zowel de ambtenaar zelf als de burger die voor het loket staat of een blik kan werpen in de zgn. back-office van de administratie, kan zich inderdaad geen overheid zonder ICT meer inbeelden.'

Deze tekst geeft duidelijk aan dat **ICT een ondersteunend middel** is in de realisatie van een efficiënte, moderne en effectieve dienstverlening aan de Vlaamse bedrijven en burgers.

Ter uitvoering van de beleidsnota[17] vermeldde de beleidsbrief 2006 een aantal projecten die de continuïteit van de bestaande processen en de interconnectiviteit moesten waarborgen.

Ook het beheersen van de kosten en het waarborgen van de marktconformiteit van de outsourcing, het beheersen van de e-mailexplosie en het aanbieden van nieuwe archiverings-, server- en opslagcapaciteit speelden een grote rol.

Daarnaast moest de ICT-organisatie zich ook aanpassen aan de nieuwe BBB-omgeving en moesten de nodige stappen ondernomen worden om de nieuwe outsourcingscontracten

---

17 De beleidsnota stelt volgende 5 belangrijke meerjarenprogramma's voor de regeerperiode voorop :
- Het invullen en ondersteunen van de nieuwe (toekomstig te ontwikkelen) dienstverleningsprocessen van de verschillende organisaties door het aanbieden van de noodzakelijke infrastructuur, tools, systemen en applicaties.
- Het verzekeren van de continuïteit van de bestaande processen, met een doorgedreven inspanning voor het verhogen van de effectiviteit en efficiëntie van de bestaande investeringen, door de verdere uitbouw en het op peil houden van een gemeenschappelijk dienstverleningsaanbod voor ICT en voor vaste en mobiele telefonie (via outsourcing/externe dienstverleningscontracten).
- Het verzekeren van de nodige beveiliging: ICT wordt gekenmerkt door een "continue bewapeningswedloop" waarbij voortdurende upgrades en versterkingen van onze omgeving bedrijfskritisch zijn.
- Het bepalen van duidelijke richtlijnen en normen opdat de interconnectiviteit van systemen en processen, uitwisselbaarheid van gegevens en beveiliging van informatie voor het respecteren van privacy en correctheid van de gegevens, gewaarborgd is.
- Het opvangen van de steeds toenemende vraag naar bijkomende capaciteit van gegevensopslag en gegevensuitwisseling binnen de overheid.

inzake ICT en de contracten voor telefonie voor te bereiden. Ook telewerk kreeg in de beleidsnota 2006 een bijzondere vermelding.

Opmerkelijk is dat ondanks al de genoemde uitdagingen het niveau van klantentevredenheid en de Service Level Agreements uiterst bevredigend is : de klantentevredenheid stijgt tot 8,4 op een schaal van 10 en de SLA's worden voor meer van 98 % gehaald (zie verder). Dit bewijst dat de kredieten – voor 2007 52, 659 mio. euro werkingskosten en 5,088 mio. euro investeringen[18] - zeer efficiënt worden ingezet.

8.1 Realisaties in 2006

8.1.1. Op punt houden van de infrastructuur: continuïteit en functionele verbetering

Het leeuwenaandeel van de gerealiseerde bedrijfsdoelstellingen (65% van het budget) had betrekking op het verzekeren van de normale werking van de bestaande systemen (**continuïteit**).

- De voornaamste doelen hadden betrekking op het gedeeltelijk uitfaseren van de Windows NT servers (waarvan het besturingssysteem niet meer ondersteund wordt door Microsoft), het vervangen van een aantal verouderde Unix servers, het inhuren van externe computerzaalfaciliteiten (aangezien de capaciteit van de computerzaal in het Boudewijngebouw volledig is opgebruikt) en de voorbereidende activiteiten voor het sluiten van nieuwe ICT- en Telefoniecontracten (die binnenkort aflopen).
- De migratie naar het Outlook e-mail systeem (ter vervanging van het oudere Netscape Messenger systeem) werd voor het merendeel van de verschillende departementen afgewerkt.
- Doel daarbij is ook de **e-mail explosie** onder controle te houden.[19] Tijdens de overgang naar de nieuwe software werden de diverse mailboxen van de gebruikers in omvang beperkt, terwijl de nieuwe software ook een automatisch archiveringsmechanisme bevat.
- Daarnaast is ook een structurele archiveringslossing voor e-mail gepland. De conceptuele studie ervan is afgerond. De implementatie en roll-out is gepland voor de komende maanden. De implementatie op serverniveau is gepland voor november, het cliënt gedeelte zal gezien de omvang van het aantal gebruikers gefaseerd verlopen.
- De zgn. **'push-technologie'** voor e-mail is technisch mogelijk gemaakt ('Blackberry' en soortgelijke).

---

[18] Budgettair programma 90.2, artikelen 41.39 (werking) en 61.06 (investeringen). Vermits de entiteit e-IB thans de vorm van een DAB (dienst met afzonderlijk beheer) heeft opgenomen, worden deze kredieten onder de vorm van een dotatie vastgesteld.

[19] In de periode van de laatste 12 maanden werd een toename van de ontvangen/opgeslagen e-mail berichten geconstateerd van 60,3 % tot een totaal opgeslagen volume van 7,3 Terrabyte. Met strikte afspraken kon deze enorme groei vertraagd worden naar een min of meer lineaire toename.

Continuïteit is echter niet hetzelfde als stilstand.

Integendeel vereist het waarborgen van duurzame continuïteit dat de organisatie binnen die continuïteit oog heeft voor **functionele verbeteringen én innovatie**.
12 % van het budget gaat naar functionele verbeteringen en innovatie.

- Deze projecten hadden voornamelijk betrekking op het verbeteren van de administratieve bestelprocessen voor de diensten/producten binnen het ICT-contract (het gebruik van het "Ariba" systeem), het invoeren van een identity management (onderdeel van het opzetten van een gecontroleerde toegang tot onze systemen/toepassingen voor interne en externe organisaties: o.a. voor de Vlimpers applicatie) en het opzetten van een modelofficie voor "Acceptatie voor In Productiestelling" (AIP) voor nieuw ontwikkelde toepassingen.

- Verder werden ook nog volgende initiatieven ontwikkeld:
  - het aanbieden van een centrale oplossing voor het scannen van documenten (wat belangrijk is binnen het concept "Anders Werken") en een verbetering van de telewerkfaciliteiten (zie verder).
  - Het initiëren, op conceptueel niveau, van het "Information Lifecycle Management (ILM)" model: dit laat toe om op een structurele manier de enorme massa's aan informatie op te slaan in een hiërarchische structuur (in functie van de "business waarde" van elk document) gepaard gaande met aanzienlijke kostenbesparingen. Als eerste concrete implementatie komt e-mail archivering aan bod.
  - Het verder uitwerken van "collaboratieve software oplossingen (Sharepoint platform): deze laten toe efficiënter te werken in multifunctionele, multi-organisationele projectgroepen.

Inzake continuïteit moet tenslotte ook nog melding worden gemaakt van de **brand** in het Boudewijngebouw op 12 januari 2006.
Ten gevolge van deze brand – die zich in feite niet in de computerzaal zelf voordeed maar in een aanpalend lokaal waar een noodaggregaat was opgesteld – werd het centrale netwerk van het ministerie van de Vlaamse gemeenschap (dus niet de VOI's) tijdelijk buiten bedrijf gesteld en moest het gebouw worden geëvacueerd.
Anderhalf uur na de vrijgave van het gebouw door de brandweer kon de energievoorziening weer worden gestabiliseerd en was de hardware-infrastructuur beschikbaar. Het netwerk, de mailomgeving, het portaal en de prioritaire toepassingen waren volledig beschikbaar na 5 uur. Alle andere toepassingen waren opnieuw beschikbaar om 7 uur van de volgende dag, met uitzondering van de interne telefoongids die een dag later weer werd opgestart.
De kosten voor het veiligstellen en weer in bedrijf stellen van de systemen bedroegen 112.500 euro.

8.1.2. Beheer van outsourcingscontract voor een gemeenschappelijk dienstenaanbod inzake ICT en het telefoniecontract

Zoals aangeduid werden in de beleidsbrief 2006 de nodige stappen ondernomen om de **hernieuwing van het outsourcingscontract in september 2008** mogelijk te maken:

- De vooraankondiging onderhandelingsprocedure ICT-contract 2008 werd in het Europees publicatieblad gepubliceerd op 18 januari 2006.
- Een kernprojectteam werd einde van diezelfde maand opgestart.
- Aan alle autonome Vlaamse agentschappen werd in februari de vraag gesteld of zij in de toekomst deel wilden nemen aan het algemene outsourcingscontract.
- Eind mei 2006 werd een ondersteuningsopdracht gegund met het oog op het opmaken van het bestek.
- Het bestek is thans in voorbereiding en zal in het eerste kwartaal van 2007 definitief gelanceerd worden (zie verder).

Ondertussen geeft de permanente monitoring van de SLA's (**Service Level Agreements**) in het kader van het lopende outscourcingscontract aan dat er een zeer bevredigend niveau van dienstverlening is tot stand gebracht: uit het statusrapport van juni 2006 blijkt dat 98,56 % van de SLA's behaald werden.

De **klantentevredenheid** is eveneens bevredigend: in 2003 bedroeg de tevredenheid van de klant nog 7,4 op een schaal van 10. Dit steeg in 2005 naar 7,7 en in 2006 naar 8,4.

Op 20 juli 2006 gaf de Regering ten slotte ook groen licht voor het opmaken van een bestek voor de hernieuwing van **telefoniecontracten** (vaste telefonie, mobiele telefonie en mobiele datacommunicatie).
Dit bestek wordt in november 2006 gelanceerd ten einde het mogelijk te maken in mei 2007 nieuwe contracten te sluiten.

In het kader van het lopende outsourcingscontract werd samen met de outsourcer ook aandacht besteed aan **kostenbesparing**.

Kostenbesparende projecten maakten 10% uit van de realisaties:

- Een aantal consolidatie-initiatieven (groeperen van servers) werden uitgevoerd.
- Daarnaast werd een actie gestart om de lopende exploitatiekosten nog verder naar beneden te halen. Daartoe werden een aantal kostenbesparende initiatieven geïmplementeerd: met o.a. aanpassing van specifieke Service Level Agreements (SLA's) op een aantal servers, verdere optimalisering van software en hardware contracten, optimalisering van back-up frequenties,…
- Het nieuwe alternatief voor de decentrale opslag en print facilities (Managed File & Print Services) heeft eveneens een kostenreductie tot gevolg.

Wat de **benchmarking** betreft is het vanzelfsprekend zo dat in een outsourcingscontract met vrije afname, de marktconformiteit alvast in principe op alle momenten gewaarborgd is.

Inderdaad is de klant vrij om wanneer hij het wil niet automatisch naar de outsourcer te stappen maar kan hij zonder enig probleem een (concurrerende) offerte bij een andere firma vragen. In dergelijke situatie heeft de outsourcer geen monopolie en moet hij er rekening mee houden dat hij zich in principe op elk moment moet 'bewijzen' ten aanzien van de concurrentie.

Evenwel is het nuttig om los daarvan toch systematisch externe benchmarkings uit te voeren. De geplande benchmark voor de serveromgeving maakt deel uit van de inmiddels (eind juli) goedgekeurde projectkredieten e-IB. De bestelling en start van de uitvoering is gepland in het vierde kwartaal van 2006, terwijl de uitvoering in het eerste kwartaal 2007 zal afgewerkt zijn.

8.1.3. ICT-veiligheid

De initiatieven inzake ICT-veiligheid (4 % van het budget) hadden voornamelijk betrekking op een verbetering van de veiligheid in de operationele werking naar aanleiding van een verhoogde samenwerking en gegevensuitwisseling in het kader van BBB.

- Selectie van een standaard toolkit voor ICT Risicoanalyse.
- Eerste gedetailleerde formele risicoanalyse binnen de Vlaamse overheid (met prioritisering van de toekomstige nodige investeringen voor het garanderen/verhogen van de ICT veiligheid).
- Ontsluiting van applicaties via een "trusted" partnermodel.

8.1.4. Aanpassing van de organisatie aan het nieuwe BBB-landschap en waarborgen van de interconnectiviteit

Deze bedrijfsdoelstellingen namen 9% van de ingezette middelen op. De voornaamste initiatieven hadden betrekking op het doorvoeren van de noodzakelijke aanpassingen aan ICT-systemen in lijn met de **organisatorische aanpassingen**.

- Het maximaal virtualiseren van de netwerk- en serveromgeving maakt het mogelijk tezelfdertijd verschillende organisaties/werkomgevingen volledig afgescheiden te laten werken op één fysieke infrastructuur.
  Het programma "HostNet" levert een datacenter infrastructuur waarlangs alle entiteiten van de Vlaamse overheid met elkaar kunnen communiceren op een beveiligde manier. Binnen deze infrastructuur kunnen entiteiten er voor kiezen op een kostenefficiënte wijze hun eigen datacenter omgeving uit te bouwen, en op een eenvoudige wijze interne toepassingen te ontsluiten voor andere entiteiten, en voor de burger, optimaal gebruik makend van de centrale infrastructuur.
  Het programma "ShareNet" realiseert een uitbreiding van dit concept, waarbij het voormalige MVG netwerk wordt omgevormd tot een operatorklasse netwerk. Hierdoor kunnen de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid op een

eenvoudige en kostenefficiënte wijze hun geografisch verspreide sites met elkaar verbinden tot één logisch netwerk.
Het recent gestarte programma "Intelligent Access" zal dit concept verder doortrekken tot aan de computer van de gebruiker, om optimaal ondersteuning te bieden aan het principe van "Anders Werken". Hierdoor zal de gebruiker, ongeacht de locatie waar deze zich bevindt, met zijn computer toegang kunnen krijgen tot het netwerk van de eigen entiteit, via een bedraad of draadloos netwerk.

- Het faciliteren van het ontsluiten van onze interne toepassingen naar externe partners/organisaties.
- Het ondersteunen van verhuisoperaties: o.a. de eerste fase m.b.t. het Ellipsgebouw (zie ook bij telewerk).

Maar niet enkel de technische infrastructuur moest aan het nieuwe BBB-landschap worden aangepast, ook de organisatie voor het beheren en coördineren van de ICT moest worden herdacht.

Daar waar in het voormalige Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap de centrale ICT-dienst, nl. SCICT (Sturing- en Controle voor ICT) vooral een controlerende rol had, heeft de dienst die thans **e-IB** heet (entiteit ICT-Beleid) zich **geherpositioneerd**.

Enerzijds zal e-IB, door de nieuwe DAB-beheersvorm een grotere financiële autonomie hebben, wat het beheer ten goede zal komen.

Anderzijds ligt de nadruk niet langer op de controle, maar eerder op de coördinatie en het voeren van een informaticabeleid op hoger niveau, door onder andere standaarden te ontwikkelen en deze via overleg met alle actoren ingang te doen vinden in de verschillende delen van de Vlaamse Gemeenschap en door de communicatie en samenwerking tussen deze delen te faciliteren.

Daartoe werd een overkoepelend forum in het leven geroepen dat tot doel heeft de beleidsdomeinen te ondersteunen bij het realiseren van de businessplannen van de diverse entiteiten, het ‘Strategisch ICT-OverlegForum’ (SIOF). Elk beleidsdomein heeft twee vertegenwoordigers in dit forum. De Entiteit ICT-beleid van het beleidsdomein Bestuurszaken ondersteunt het forum, neemt het voorzitterschap ervan op en zal het secretariaat verzorgen.

Inhoudelijk zal het forum zich buigen over vragen inzake de ICT-veiligheid, standaarden, BBB-transities, sourcingstrategieën, informatiebeheer en infrastructuur.

Een aantal reeds bestaande ICT-werkgroepen, met name de ‘stuurgroep strategische ICT-veiligheid’, de ‘stuurgroep strategische ICT-standaarden’ worden in het nieuwe forum opgenomen.

8.2. Prioriteiten voor 2007

De prioriteiten voor het jaar 2007 volgen dezelfde krachtlijnen als deze die uit de beleidsnota voortvloeien en waar reeds in 2006 werk van gemaakt werd.

8.2.1. Op punt houden van de infrastructuur: continuïteit en functionele verbetering

Dit is uiteraard de hoogste prioriteit aangezien ze moet garanderen dat de normale werking van de bestaande systemen niet wordt verstoord. Dit vertegenwoordigt het leeuwendeel van de begrotingsvoorstellen (49 % van het budget[20]).

De steeds voortschrijdende informatisering impliceert een groei in prestaties, infrastructuur, en exploitatie. De evolutie van het aantal offertes, werkaanvragen, verzoeken [21], servers en contracten (hardware, software) vertoont een steeds sneller stijgende trend.

De belangrijkste projecten omvatten:

- Uitbreiding van de netwerkcapaciteit (bandbreedte, additionele verbindingen met verschillende Agentschappen),
- Verhoging van de opslagcapaciteiten voor archivering en back-up,
- Het verder uitfaseren van de oudere Unix en NT servers,
- De verdere fasen in de uitwerking van de onderhandelingsprocedures voor de nieuwe Telefonie (Vaste en Mobiele telecommunicatie) en ICT dienstverleningscontracten (de lopende Telefonie- en ICT outsourcingscontracten vervallen begin 2008).

Inzake functionele verbetering is het de bedoeling om in 2007 werk te maken van een alternatieve formule voor het hosten van toepassingen (introductie van een kostenmodel dat gebaseerd is op **“capacity on demand” en “pay as you use”**) wat, samen met de verdere serverconsolidaties, een beter beheer van de capaciteit en een kostenbesparing op de exploitatie moet opleveren. In 2006 werden reeds de voorbereidende activiteiten uitgevoerd die een dergelijke werkwijze in 2007 moeten mogelijk maken.

Innovatie neemt 7% van het begrotingsvoorstel voor haar rekening en dit is in lijn met het bedrag dat in 2006 werd gespendeerd.
Specifieke projecten omvatten:

---

[20] Voor absolute bedragen zie voorstel Initiële Begroting 2007 – Informaticakredieten.

[21] Bij aanvang van het contract met EDS-Telindus waren in 6.000 verzoeken op jaarbasis voorzien. Met 6.991 verzoeken werd dat aantal in 2005 al overschreden. Bij extrapolatie van de gegevens voor het eerste semester 2006 worden thans zelfs ca. 9.500 verzoeken op jaarbasis voorzien, wat een stijging betekent van 35 % ten opzichte van 2005

- De verdere uitbouw van Identity Management (**IDM**) en Access Controle Management (**ACM**). Deze functies zijn noodzakelijk als basisplatformen voor de verdere ontsluiting van gegevens en toepassingen, niet alleen binnen/voor de administratie, maar ook voor de dienstverlening aan burgers en bedrijven (e-government): zelfregistratie mogelijkheden van gebruikers, delegatie van toegangsrechten, rollenbeheer.
- Verhoging van de mobiliteit van de gebruikers: mobiele toegang t.o.v. de e-mailomgeving, webmail, Wireless oplossingen, evaluatie van thin client alternatieven.

Inzake **telewerk** werden de telewerken/thuiswerken mogelijkheden verbeterd. De oude 'hardware'-oplossing (opbouw van een virtual private network via telefoonlijn en een type 'topbox') wordt thans uitgefaseerd ten voordele van een 'software-oplossing' (virtual private network via internet) en de nodige centrale infrastructuur versterkt (centrale VPN capaciteit).
In 2007 zal in eerste instantie de focus liggen op deze delen van de administratie waar 'anders werken' als nieuw organisatieprincipe wordt ingevoerd.

Het principe van anders werken impliceert immers dat niet alle personen elke dag op het kantoor zijn, maar ook thuiswerken. Om de implementatie van het principe te vergemakkelijken worden de kosten verbonden aan een thuisaansluiting (breedband) van een telethuiswerker op het variabel krediet van het agentschap voor facilitair management aangerekend. De libellé van het betreffende variabel krediet is daarom verruimd met "innovatieve kantoorconcepten met inbegrip van telewerk".

In de 1ste fase gaat het concreet over de tussenkomst in de breedbandverbinding voor nieuwe telewerkprojecten die worden gestart bij de diensten die worden gehuisvest in het Ellipsgebouw en in het Arenberggebouw te Brussel.

Participerende entiteiten worden hierdoor aangemoedigd om verder te evolueren naar een meer digitale werking en alle anders werken principes.

Het krediet voor 2007 bedraagt 600.000 euro en laat toe de kosten te dragen voor een aansluiting van ongeveer 500 personen op breedband die aldus kunnen telewerken.

Dit alles wordt organisatorisch omkaderd door de omzendbrief PEBE/DVO/2006/9 inzake het structurele telewerk van 18 augustus 2006. Telewerk wordt daarin omschreven als 'een vorm van organisatie en/of uitvoering van het werk waarin, met gebruikmaking van informatietechnologie, in de context van een arbeidsovereenkomst of -verhouding, werkzaamheden, die ook op de normale standplaats zouden kunnen worden uitgevoerd, op regelmatige basis buiten die locatie worden uitgevoerd'.

8.2.2. Beheer van outsourcingscontract voor een gemeenschappelijk dienstenaanbod inzake ICT en het telefoniecontract

Zoals reeds vermeld zullen in mei 2007 nieuw contracten worden gesloten voor vaste en mobiele telefonie en voor mobiele datacommunicatie.
De actuele factuur van de Diensten van de Vlaamse Regering op jaarbasis voor vaste telefonie en marketingnummers bedraagt 4.030.000 euro[22] incl. btw.

Het park van vaste telefoontoestellen aangesloten op het netwerk van een telecom-dienstverlener bedraagt ca. 12.000 toestellen.

De GSM-vloot van de Vlaamse Regering en Vlaamse ministeries (departementen) omvat ca. 7.700 SIM-kaarten, inclusief zgn. machine-kaarten, d.i. kaarten in telefooncentrales (SIM-boxen of SIM-gateways), kaarten in draagbare computers of in agenda-computers (PDA's) en in toestellen die worden gebruikt voor telematica/telemetrie-toepassingen (stand van zaken op september 2006).
.
De actuele factuur op jaarbasis voor mobiele telefonie en datacommunicatie bedraagt 1.973.300 euro [23] incl. BTW.

Vijfentwintig (25) locaties van de Vlaamse Gemeenschap worden rechtstreeks verbonden met een optische vezelkabel (ISDN-30) met het ruggengraatsnetwerk van de vaste telecomoperator. Een aantal locaties zijn via redundante glasvezelaansluiting verbonden met het ruggengraatsnetwerk van de dienstverlener. Er zijn momenteel ca. 45 ISDN-30-toegangslijnen voor vaste telefonie in gebruik.

---

[22] De volumes afgenomen vaste telefoniediensten zijn voor de Vlaamse Regering en de 13 departementen (voorheen: ministerie van de Vlaamse Gemeenschap):
- vaste spraaktelefonie: 2.650.000 euro incl. btw per jaar, hetgeen ongeveer overeen komt met de totale hoeveelheid van 40.000.000 minuten per jaar;
- marketingnummers (vnl. 0800-nummers): 1.380.000 euro incl. btw per jaar, hetgeen ongeveer overeen komt met de totale hoeveelheid van 32.000.000 minuten per jaar.

[23] De volumes mobiele communicatiediensten zijn voor de Vlaamse Regering en de 13 departementen:
- mobiele spraaktelefonie: 1.778.883 euro incl. btw per jaar, hetgeen ongeveer overeen komt met de totale hoeveelheid van 11.000.000 minuten per jaar;
- Virtual Private Network-factuur (vast naar mobiel verkeer rechtstreeks afgeleverd aan de switch van de mobiele operator): 624.360 euro incl. btw per jaar
- mobiele datacommunicatie: 194.348 euro incl. btw per jaar, hetgeen ongeveer overeen komt met de totale hoeveelheid van 800.000 SMS-berichten per jaar
- datacommunicatie via GPRS/EDGE/UMTS voor een 40-tal nomadische gebruikers (draagbare PC met draadloze communicatiekaart of mobiele toegang tot e-mail en agenda via een PDA)
- datacommunicatie via GPRS/EDGE voor de machine naar machine communicaties voor de "zone 30" en telemetrietoepassingen inzake waterbeheer (Hydronet) die samen een 400-tal SIM-kaarten omvatten.
- Voor de gegevensuitwisseling in het kader van het project lokale verkiezingen 2006 zijn ca. 500 SIM-kaarten in gebruik genomen.

Honderd drieënvijftig (153) locaties (administratieve gebouwen van de Vlaamse Gemeenschap) hebben één of meerdere centrales die zijn aangesloten op het netwerk van de operator.

Eveneens zoals aangeduid wordt verder gewerkt aan de voorbereiding voor het nieuwe ICT-dienstverleningscontract dat in februari 2008 moet gesloten worden
Begin 2007 zullen de eerste offertes gevraagd worden. Op basis van de evaluatie van de eerste offertes, zal de "shortlist" bepaald worden van de inschrijvers waarmee verder onderhandeld zal worden en die vervolgens zullen gevraagd worden om een finale offerte in te dienen. Op basis van de evaluatie van die finale offertes zal een voorstel tot gunning voorgelegd worden aan de Vlaamse regering

De niveaus inzake SLA's en klantentevredenheid zullen in 2007 verder voortdurend worden gemeten.

In het kader van de outsourcing worden verder kostenbesparende maatregelen als prioritair beschouwd aangezien ze gericht zijn op het afremmen van de groei in exploitatiekosten, waardoor meer middelen kunnen worden ingezet voor nieuwe initiatieven.

8.2.3. ICT- veiligheid

Een aantal doelstellingen inzake ICT-veiligheid zijn prioritair omdat de nodige maatregelen dienen getroffen te worden voor de bescherming van bedrijfskritische informatie.
De initiatieven inzake ICT-veiligheid bedragen 3% van het begrotingsvoorstel: de noden inzake samenwerking en gegevensuitwisseling over de verschillende Vlaamse overheidsentiteiten zullen sterk toenemen, en vragen om de nodige veiligheidsmaatregelen.
Naast het verder operationaliseren van de strategische ICT veiligheidsvoorschriften zijn vooral implementaties m.b.t. het gecontroleerd openstellen van gegevensbanken en toepassingen naar verschillende nieuwe organisaties belangrijk.

Daarnaast is het ook nog nodig aandacht te hebben voor de zgn. rampenplanning: **Disaster Recovery (DRP) en Business Continuity Planning (BCP).**

8.2.4. Aanpassing van de organisatie en interconnectiviteit

Ook in 2007 zullen de hervormingen van BBB nog doorwerken op het vlak van ICT.

De doelstellingen met betrekking tot "Beter Bestuurlijk Beleid" zijn prioritair vermits ze de aan de gang zijnde organisatorische wijzigingen dienen te ondersteunen.
Deze projecten omvatten o.a.:

- Het aanpassen van de interne beheerssystemen aan de gewijzigde BBB organisatiestructuren en processen,
- De verdere afhandeling van het Ellips-verhuisproject,
- Het verder uitwerken van oplossingen voor “mobiel” en “Anders Werken” (zie verder onder Innovatie).

Op organisatorisch vlak zal de entiteit ICT-Beleid (e-IB) verder de nodige initiatieven nemen om samenwerking over de grenzen van alle diensten van de Vlaamse Gemeenschap te promoten om zo een strategie te volgen die erop gericht is de interconnectiviteit en samenwerking te waarborgen. Het reeds vermelde SIOF-forum zal daarbij een cruciale rol spelen.

9 INVULLING EN VRIJWARING VAN VLAAMSE BEVOEGDHEDEN

9.1. Vlaamse bevoegdheden inzake bestuurszaken

In de beleidsbrief 2006 haalde ik aan dat de federale overheid niet altijd rekening hield met de belangen van de Gemeenschappen en Gewesten aangaande bepaalde materies die de Vlaamse overheidsadministratie aanbelangen.

Zoals geweten kon de Vlaamse Regering de heffing op het vakantiegeld terecht afwenden, maar is het contentieux rond de **'responsabiliseringsbijdrage'** voor de overheidspensioenen nog steeds hangende.

Inzake de **autonomie in Bestuurszaken** werden in het interministerieel comité (IMC) voor Ambtenarenzaken van 25 september 2006 een aantal afspraken gemaakt.

- Interfederale mobiliteit.
  Elk bestuursniveau kan autonoom bepalen welke de voorwaarden zijn waaronder een persoon/burger kan aangeworven worden. Eén van die voorwaarden kan zijn dat hij/zij reeds ambtenaar is bij een ander bestuursniveau. De federale Regering heeft in juni 2006 een KB goedgekeurd waarin dergelijke mechanisme vervat was, zonder overleg met de andere bestuursniveaus.
  Evenwel zegt de rechtsleer dat dergelijk optreden een samenwerkingsakkoord vereist (ten einde te beletten dat bestuursniveaus elkaars ambtenaren onverhoeds gaan wegkopen), en dit werd door de minister-president en mezelf op die manier verdedigd. Op het IMC werd overeengekomen dat een werkgroep zal onderzoeken welke de voorwaarden van de zgn. interfederale mobiliteit zijn zodat klare afspraken kunnen worden gemaakt.
- Onderlinge uitwisseling van de wervingsreserves.
  Elke overheid is vrij om te bepalen hoe de wervingsreserves van Selor worden gebruikt. Tot nog toe putten Vlaamse overheden uit Vlaamse wervingsreserves, federale uit federale enz. Het Waalse Gewest en de Franstalige Gemeenschap willen zonder twijfel hun wervingsreserves gemeenschappelijk beheren en willen eventueel ook kunnen putten uit federale reserves, wat binnen de autonomie van de bestuursniveaus valt.
  Vlaanderen verzet zich niet tegen het principe (temeer daar Gemeenschap en Gewest in Vlaanderen samenvallen), maar zal ad hoc beslissen om het al dan niet toe te passen.
- Valorisatie van verworven competenties.
  Tot nog toe kan met 'eerder verworven competenties' (EVC) geen rekening worden gehouden bij de toegang tot het openbaar ambt. Het Algemene-Principes KB (APKB) van 12 december 2000 bepaalt dat de toegang gebeurt op basis van (schoolse) diploma's, hetgeen niet meer strookt met het moderne arbeidsmarktgebeuren.

Op vraag van de minister-president en mezelf gaan de overheden akkoord om te onderzoeken hoe de EVC toch kunnen worden in rekening gebracht en hoe dit de regelgeving zal beïnvloeden.

- Bepaling van de minimum- en maximumweddenschalen.
  Het APKB heeft tot gevolg dat de gemeenschappen en gewesten de weddeschalen van hun personeel niet volledig autonoom kunnen bepalen. Aangezien de federale overheid zich echter niet gebonden voelt door deze principes, hebben de minister-president en ikzelf dit probleem op de agenda gezet.
  Er is overeen gekomen dit probleem in een werkgroep op te nemen.

Een van de kernpunten van het personeelsbeleid van elke overheid is het wervingsbeleid. Vlaanderen beschikt hiervoor over een eigen agentschap, nl. de EVA Recrutering en Selectie, of in het kort **Jobpunt** Vlaanderen genoemd.
Het decreet van 7 mei 2005 op dit agentschap biedt echter de mogelijkheid om met Selor een overeenkomst te sluiten om de centrale Vlaamse overheid te machtigen zelf zijn statutaire wervingen te beheren en uit te voeren. Alleszins is een protocol nodig om de praktische regels ter zake vast te leggen. Op huidig moment is overleg over dergelijk protocol bezig.
Tevens moet ook een samenwerkingsprotocol met de EVA Rekrutering en Selectie gesloten worden waarin kwaliteitsgaranties staan en heel duidelijke afspraken om tegemoet te komen aan de behoeftes van de Vlaamse regering én van de diverse organisaties binnen de Vlaamse overheid.

9.2. Vlaanderen in de wereld

Ook op internationaal vlak moet de Vlaamse administratie zich positioneren.

Naar aanleiding van het bezoek aan Québec zal in de tweejaarlijkse conferentie ter uitvoering van de samenwerkingsovereenkomst Vlaanderen-Québec een uitwisselingsprogramma worden ingeschreven, en dit vanaf 2007. Het zal gaan om kortlopende projecten waarbij ervaringen en know-how worden uitgewisseld. Dit is een vorm van bilaterale samenwerking waar Vlaanderen volledig bevoegd voor is.

Op de reeds vermelde interministeriële conferentie van 25 september 2006 hebben de minister-president en ikzelf ook de problematiek aangekaart van de deelname van de Gemeenschappen en Gewesten aan de vertegenwoordiging op Europese en multilaterale fora inzake ambtenarenzaken.

De Gemeenschappen en Gewestern zijn tot nog toe uitgesloten van deelname aan de informele vergaderingen inzake ambtenarenzaken op het vlak van de Europese unie[24]

[24] Ambtenarenzaken behoort tot het zgn. ‘informele’ circuit, vermits de EU in principe geen bevoegdheid ter zake heeft.

Ook de vergaderingen inzake ambtenarenzaken bij de OESO worden niet bijgewoond door de gemeenschappen en gewesten. Ook de informatiedoorstroming was tot nog toe ondermaats.
Op Vlaamse vraag werden afspraken gemaakt zodat de Gemeenschappen en Gewesten aan deze multilaterale fora zouden kunnen deelnemen. Ook de informatiedoorstroming zal beter georganiseerd worden.

Geert Bourgeois

Vlaams minister van Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media en Toerisme

_____

MOTIES VAN HET VLAAMS PARLEMENT IN 2005-2006

Op 19 oktober 2005 werd door het Vlaams Parlement een met redenen omklede motie over de uitstapregeling en het cumuleren van functies bij Vlaamse ambtenaren goedgekeurd.
Met deze motie vroeg het parlement de Vlaamse Regering onder meer om de nodige maatregelen te nemen met het oog op een maximale transparantie van de zitpenningen en andere rechtstreekse of onrechtstreekse vergoedingen (die niet binnen hun normale bezoldiging of pensioen vallen) die personeelsleden van de Vlaamse overheid ontvangen, naar analogie van de initiatieven die genomen worden voor de beursgenoteerde bedrijven (de zogenaamde wet-Picanol).

In 2006 werd door mijn diensten een uitgebreide nota met een aantal concrete voorstellen uitgewerkt. De nota heeft als doel te komen tot een verhoogde transparantie van de financiële voordelen van de personeelsleden van de Vlaamse overheid. Hierbij werd er maximaal over gewaakt dat de persoonlijke levenssfeer van de personeelsleden niet in het gedrang wordt gebracht.

Zo wordt bijvoorbeeld voorgesteld geen netto-bedragen, maar enkel bruto-bedragen bekend te maken.
Daarenboven wordt voor de contractuele personeelsleden die geen salarisschaal genieten, maar een vast jaarsalaris hebben (de zogenaamde ‘puntverloning’), voorgesteld om niet het exacte bedrag bekend te maken, maar enkel de salarisband waarin ze zich bevinden. Op deze wijze verloopt de transparantie op analoge wijze als voor de statutaire ambtenaren.
Van de statutaire ambtenaren worden de salarisschalen op algemene wijze bekend gemaakt via publicatie in het Belgisch Staatsblad, maar is van de individuele ambtenaren enkel het begin- en het eindsalaris bekend, niet het exacte bedrag dat ze maandelijks bruto verdienen.

LIJST MET GEBRUIKTE AFKORTINGEN

AgO	Agentschap voor Overheidspersoneel (ook IVA Overheidspersoneel)
APKB	Algemene Principes Koninklijk Besluit van 22 december 2000
art.	artikel
BBB	Beter Bestuurlijk Beleid
BBO	Boekhoudkundig begrotingsoverlegforum
BLOSO	Agentschap voor de Bevordering van de Lichamelijke Ontwikkeling, de Sport en de Openluchtrecreatie
bvb.	bijvoorbeeld
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
CSG	College van Secretarissen-Generaal
CV	Curriculum Vitae
DAB	Dienst met Afzonderlijk Beheer
DAR	Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid
d.w.z.	Dit wil zeggen
EFQM	European Foundation for Quality Management

e-IB	Entiteit ICT-beleid
enz.	enzovoort
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
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
incl.	Inclusief
i.p.v.	In plaats van
IV	Internationaal Vlaanderen
IVA	Intern Verzelfstandigd Agentschap
i.v.m.	in verband met

KB	Koninklijk Besluit
LIN	Leefmilieu & Infrastructuur
LNE	Leefmilieu, Natuur & Energie
LOC	Loopbaanontwikkelingcentrum
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
PRO	Personeelsresultatenonderzoek
PSWI	Personeelsstatuut van de (Vlaamse) wetenschappelijke instellingen
RAGO	Raad van het gemeenschapsonderwijs
RWO	Ruimtelijke ordening, Woonbeleid & Onroerend Erfgoed

SCICT	Sturing & Controle ICT
SIOF	Strategisch ICT-overlegforum
SLA	Service Level Agreement
SOPO	Strategisch overlegforum Personeel en Organisatie
t.a.v.	ten aanzien van
UZ	Universitair Ziekenhuis
VAC	Vlaams Administratief Centrum
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling
VIA	Verruimde interne arbeidsmarkt
VITO	Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek
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
zgn.	Zogenaamd(e)

Bijlage:

De Nieuwe Vlaamse overheid. 13 beleidsdomeinen.
Alle structuren op een rij.
21 augustus 2006

Stuk **981** (2006-2007) – Nr. 1

De nieuwe Vlaamse overheid



13 beleidsdomeinen

Alle nieuwe structuren op een rij

De adressen van alle departementen en agentschappen

Vlaamse overheid

De grote sprong





voorwaarts

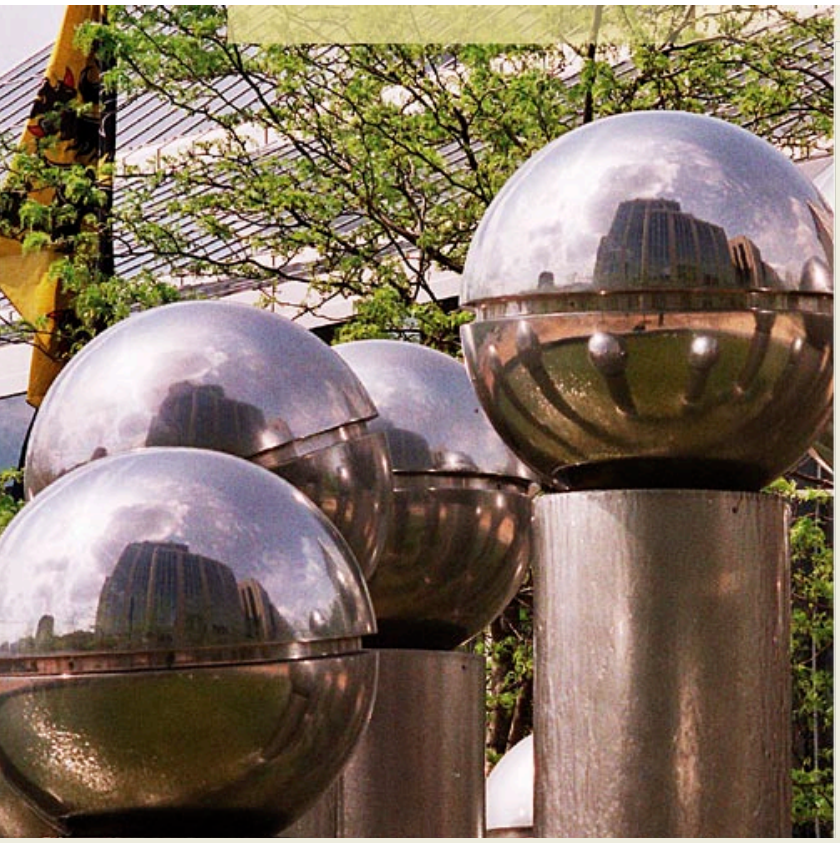


In juni 2005 heeft de Vlaamse Regering officieel de 13 beleidsdomeinen vastgelegd waarin de Vlaamse overheid wordt heringedeeld. Door het Organisatiebesluit ligt de structuur van de Vlaamse overheid definitief vast.

Vanaf 2006 vervangen 13 beleidsdomeinen de oude structuren en maken een eind aan de opsplitsing tussen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, de Vlaamse openbare instellingen en de Vlaamse wetenschappelijke instellingen. Elk beleidsdomein vormt een logisch samenhangend geheel dat ook voor de burger duidelijk en transparant is.

Daarmee is een belangrijk deel van Beter Bestuurlijk Beleid, de herstructurering van de Vlaamse overheid, een feit. Deze brochure geeft voor elk beleidsdomein een overzicht van het departement en de verschillende agentschappen. Op die manier krijgt u een helder beeld van het geheel, met de adressen erbij.

De hoof



13 beleidsdomeinen

- Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid
- Bestuurszaken
- Financiën en Begroting
- Internationaal Vlaanderen
- Economie, Wetenschap en Innovatie
- Onderwijs en Vorming
- Welzijn, Volksgezondheid en Gezin
- Cultuur, Jeugd, Sport en Media
- Werk en Sociale Economie
- Landbouw en Visserij
- Leefmilieu, Natuur en Energie
- Mobiliteit en Openbare Werken
- Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed

Alle 13 beleidsdomeinen hebben de volgende structuur:

Ministerie
Bestaat uit het departement en de IVA's zonder rechtspersoonlijkheid van het beleidsdomein.

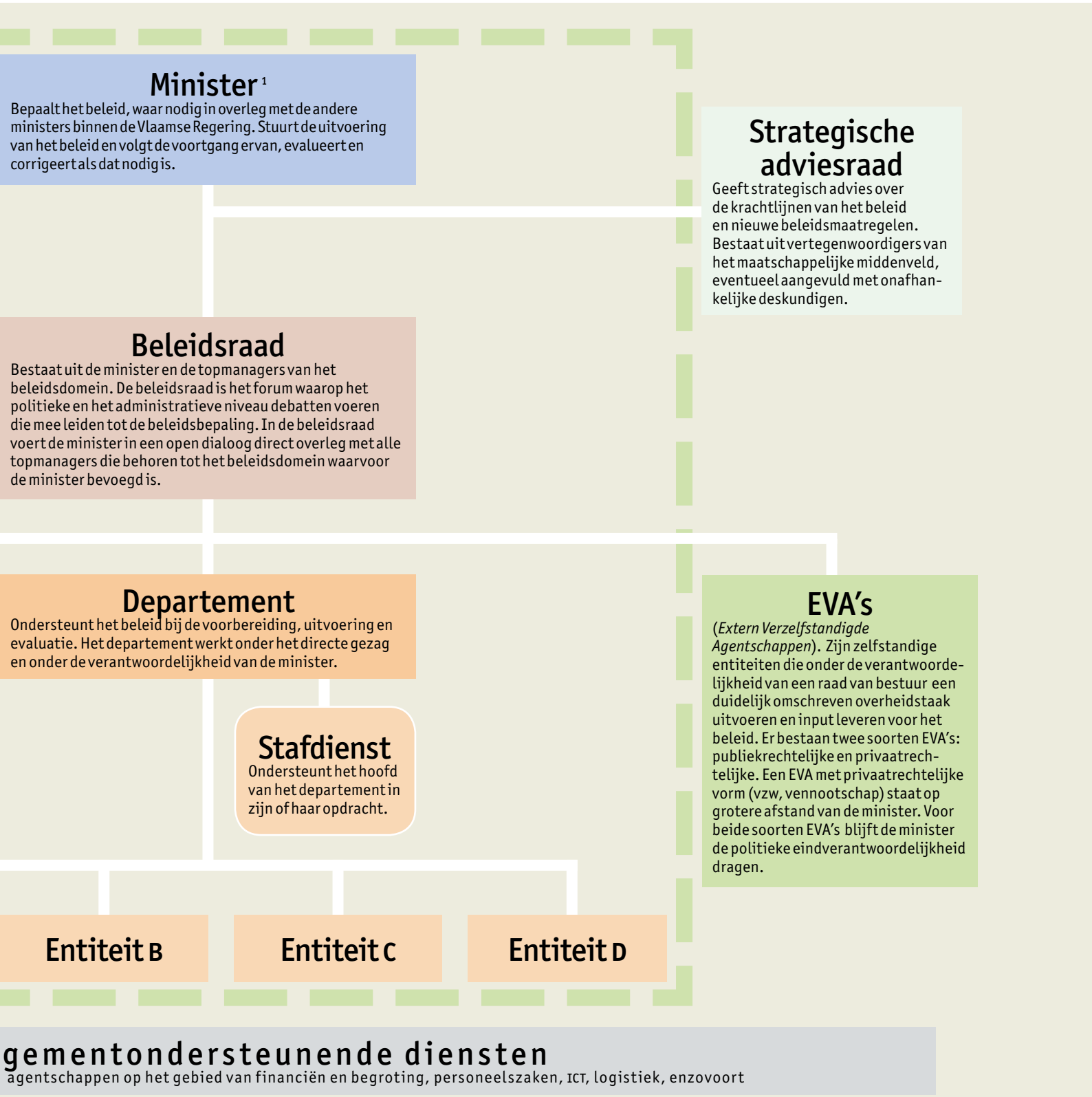
IVA's
(Intern Verzelfstandigde Agentschappen met rechtspersoonlijkheid)
Voeren het beleid uit onder het directe gezag en de directe bevoegdheid van de minister maar beschikken over operationele autonomie. IVA's met rechtspersoonlijkheid maken geen deel uit van het ministerie van het beleidsdomein.

IVA's
(*Intern Verzelfstandigde Agentschappen*). Voeren het beleid uit onder het directe gezag en de directe bevoegdheid van de minister maar beschikken over operationele autonomie. Deze IVA's maken deel uit van het ministerie van het beleidsdomein en hebben geen eigen rechtspersoonlijkheid.

Entiteit A

Mana
Ondersteunen departementen en

dstructuur



[1] of ministers die de bevoegdheden uitoefenen die gepositioneerd zijn in het beleidsdomein.

1. Diensten voor het Algemeen Rege



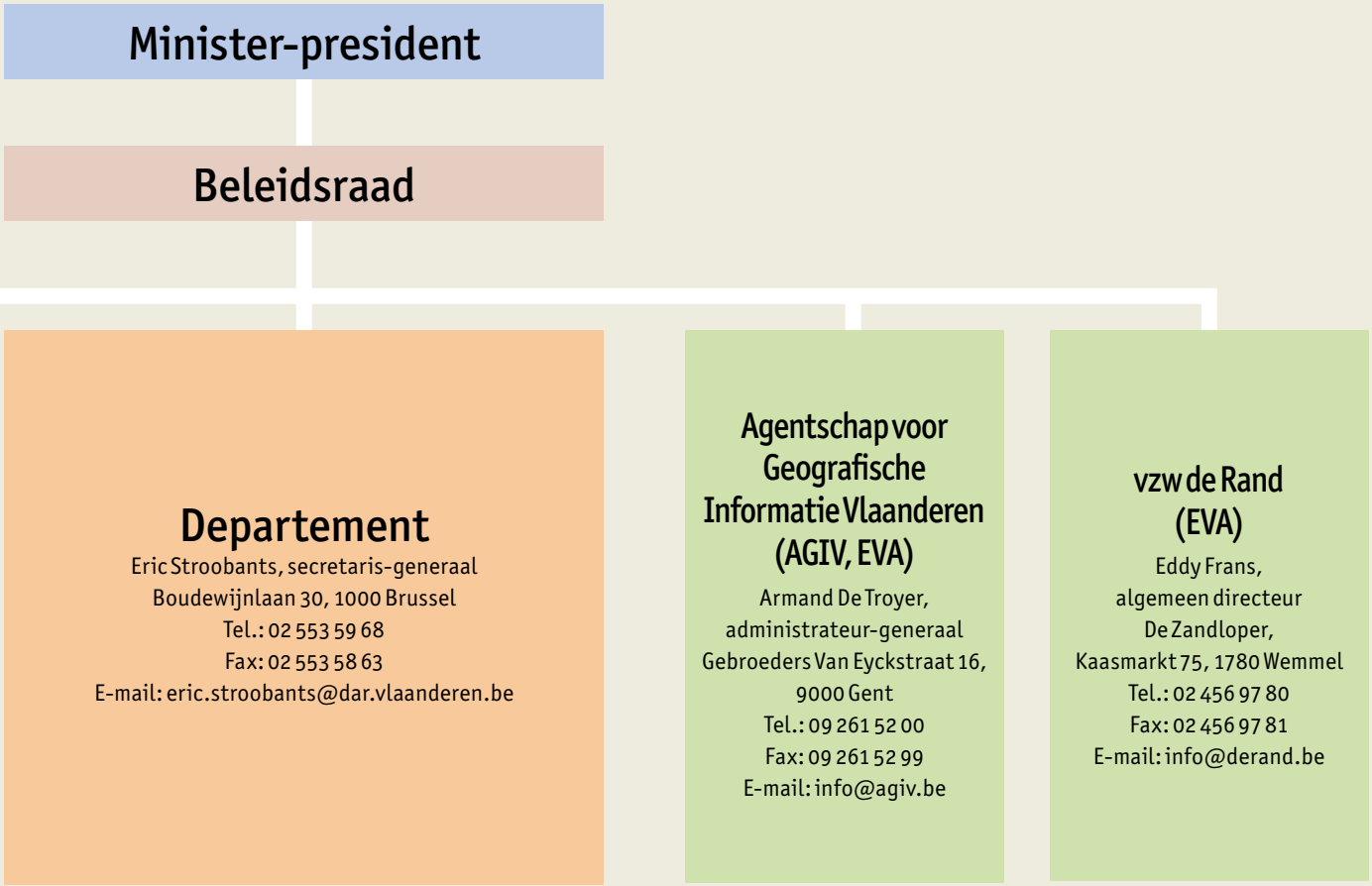
Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IVA)

Eddy Guilliams, administrateur-generaal
Koning Albert II-laan 7, 1210 Brussel
Tel.: 02 553 45 55
Fax: 02 553 45 45
E-mail: interneaudit@vlaanderen.be

Studiedienst van de Vlaamse Regering (IVA)

Josée Lemaître, administrateur-generaal
Boudewijnlaan 30, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 52 07
Fax: 02 553 58 08
E-mail: josee.lemaitre@dar.vlaanderen.be

ringsbeleid



2. Bestuurszaken



College van Gouverneurs

Agentschap voor Binnenlands Bestuur (IVA)

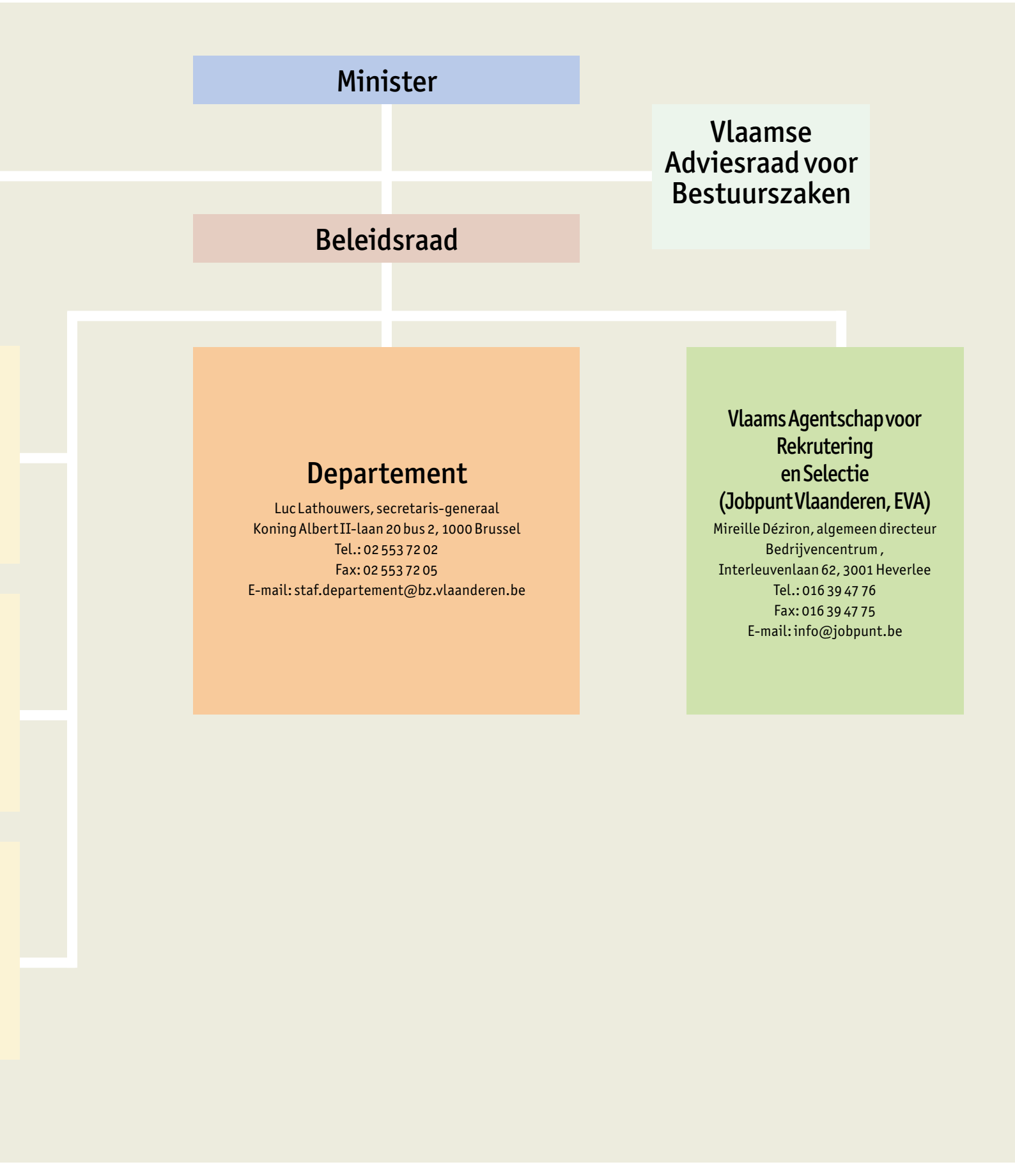
Guido Decoster, administrateur-generaal
Markiesstraat 1, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 39 26
Fax: 02 553 43 01
E-mail: binnenland@vlaanderen.be

Agentschap voor Facilitair Management (IVA)

Kristel Gevaert, administrateur-generaal
Boudewijnlaan 30, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 20 00
Fax: 02 553 20 10
E-mail: facilitairmanagement@vlaanderen.be

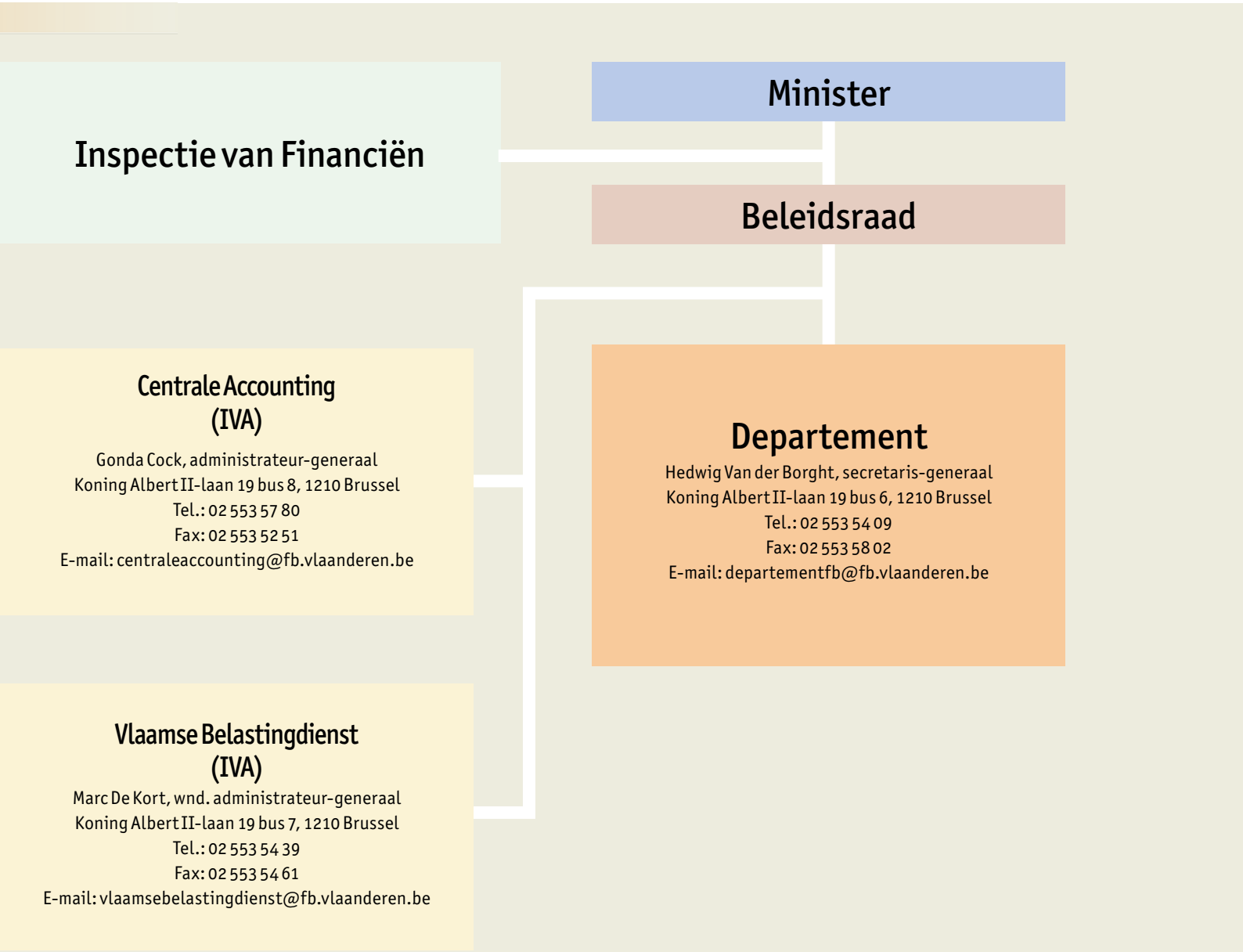
Agentschap voor Overheidspersoneel (IVA)

Frans Cornelis, administrateur-generaal
Roger Van den Troost, administrateur-generaal
Boudewijnlaan 30, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 50 30/50 37
Fax: 02 553 50 28/52 44
E-mail: overheidspersoneel@vlaanderen.be


Minister
Vlaamse Adviesraad voor Bestuurszaken
Beleidsraad
Departement
Luc Lathouwers, secretaris-generaal
Koning Albert II-laan 20 bus 2, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 72 02
Fax: 02 553 72 05
E-mail: staf.departement@bz.vlaanderen.be
Vlaams Agentschap voor Rekrutering en Selectie (Jobpunt Vlaanderen, EVA)
Mireille Déziron, algemeen directeur
Bedrijvencentrum ,
Interleuvenlaan 62, 3001 Heverlee
Tel.: 016 39 47 76
Fax: 016 39 47 75
E-mail: info@jobpunt.be

3. Financiën en Begroting




Minister
Inspectie van Financiën
Beleidsraad
Centrale Accounting
(IVA)
Gonda Cock, administrateur-generaal
Koning Albert II-laan 19 bus 8, 1210 Brussel
Tel.: 02 553 57 80
Fax: 02 553 52 51
E-mail: centraleaccounting@fb.vlaanderen.be
Departement
Hedwig Van der Borght, secretaris-generaal
Koning Albert II-laan 19 bus 6, 1210 Brussel
Tel.: 02 553 54 09
Fax: 02 553 58 02
E-mail: departementfb@fb.vlaanderen.be
Vlaamse Belastingdienst
(IVA)
Marc De Kort, wnd. administrateur-generaal
Koning Albert II-laan 19 bus 7, 1210 Brussel
Tel.: 02 553 54 39
Fax: 02 553 54 61
E-mail: vlaamsebelastingdienst@fb.vlaanderen.be

4. Internationaal Vlaanderen



Toerisme Vlaanderen (IVA)

Wim Vanseveren, administrateur-generaal
Grasmarkt 61, 1000 Brussel
Tel.: 02 504 03 00
Fax: 02 504 03 77
E-mail: info@toerismevlaanderen.be

Vlaams Agentschap voor Internationale Samenwerking (IVA)

Freddy Colson, administrateur-generaal
Koning Albert II-laan 7, 1210 Brussel
Tel.: 02 553 45 35
Fax: 02 553 45 37
E-mail: ontwikkelingssamenwerking@vlaanderen.be


Minister
Beleidsraad
Strategische Adviesraad Internationaal Vlaanderen
Departement
Diane Verstraeten, secretaris-generaal
Boudewijnlaan 30, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 60 32
Fax: 02 553 60 37
E-mail: info@iv.vlaanderen.be
Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen (FIT, Flanders Investment and Trade, EVA)
Koen Allaert, gedelegeerd bestuurder
Gaucheretstraat 90, 1030 Brussel
Tel.: 02 504 87 11
Fax: 02 504 88 99
E-mail: info@fitagency.be

5. Economie, Wetenschap en Innova



Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek (FWO)

Elisabeth Monard, secretaris-generaal
Egmontstraat 5, 1000 Brussel
Tel.: 02 512 91 10
Fax: 02 512 58 90
E-mail: post@fwo.be

Instituut voor Innovatie door Wetenschap en Technologie (IWT, IVA)

Paul Zeeuwts, administrateur-generaal
Bischoffheimlaan 25, 1000 Brussel
Tel.: 02 209 09 00
Fax: 02 223 11 81
E-mail: info@iwt.be

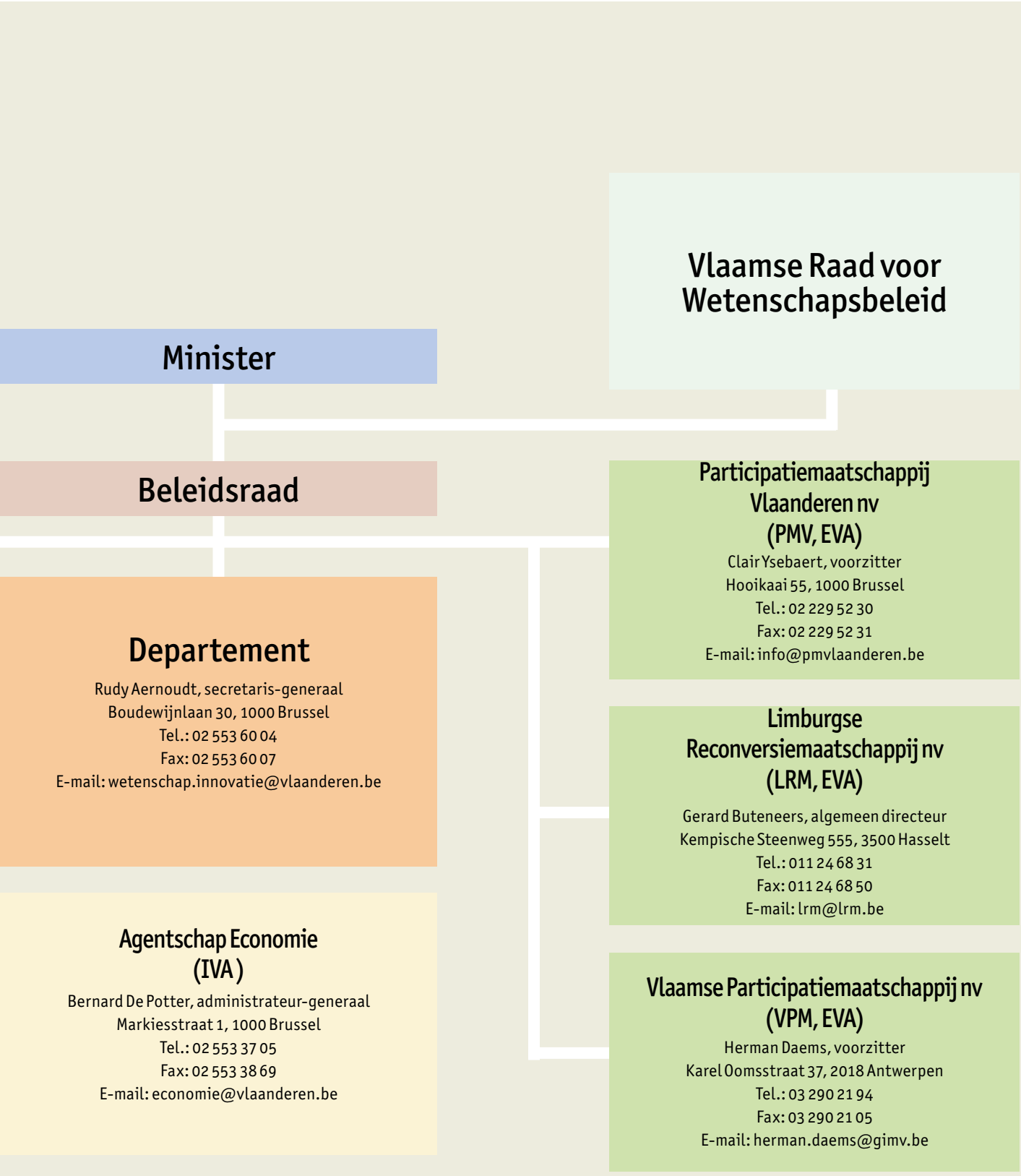
Vlaams Agentschap Ondernemen (IVA)

Jan Callens, administrateur-generaal
Koloniënstraat 56, 6de verd., 1000 Brussel
Tel.: 02 227 60 20
Fax: 02 227 60 11
E-mail: info@vlao.be

Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek (VITO, IVA)

Dirk Fransaer, afgevaardigd bestuurder
Boeretang 200, 2400 Mol
Tel.: 014 33 55 11
Fax: 014 33 55 99
E-mail: vito@vito.be

tie


Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid
Minister
Beleidsraad
Departement
Rudy Aernoudt, secretaris-generaal
Boudewijnlaan 30, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 60 04
Fax: 02 553 60 07
E-mail: wetenschap.innovatie@vlaanderen.be
Agentschap Economie (IVA)
Bernard De Potter, administrateur-generaal
Markiesstraat 1, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 37 05
Fax: 02 553 38 69
E-mail: economie@vlaanderen.be
Participatiemaatschappij Vlaanderen nv (PMV, EVA)
Clair Ysebaert, voorzitter
Hooikaai 55, 1000 Brussel
Tel.: 02 229 52 30
Fax: 02 229 52 31
E-mail: info@pmvlaanderen.be
Limburgse Reconversiemaatschappij nv (LRM, EVA)
Gerard Buteneers, algemeen directeur
Kempische Steenweg 555, 3500 Hasselt
Tel.: 011 24 68 31
Fax: 011 24 68 50
E-mail: lrm@lrm.be
Vlaamse Participatiemaatschappij nv (VPM, EVA)
Herman Daems, voorzitter
Karel Oomsstraat 37, 2018 Antwerpen
Tel.: 03 290 21 94
Fax: 03 290 21 05
E-mail: herman.daems@gimv.be

6. Onderwijs en Vorming



Agentschap voor Infrastructuur in het Onderwijs (AGIOn, IVA)

Henri Duqué,
administrateur-generaal
Koningsstraat 94,
1000 Brussel
Tel.: 02 221 05 11
Fax: 02 221 05 31
E-mail: info@agion.be

Agentschap voor Onderwijscommunicatie (AOC, IVA)

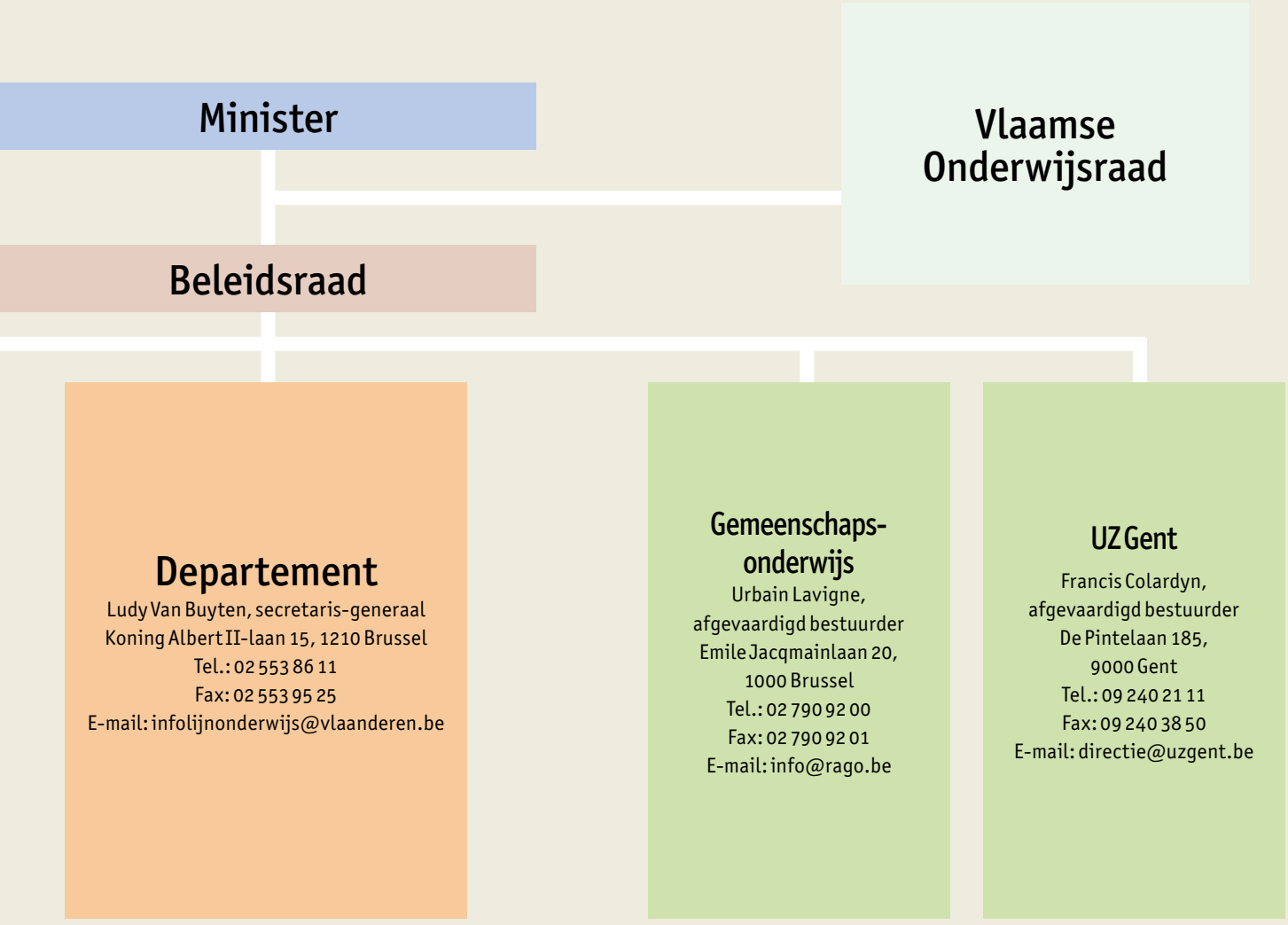
Jo De Ro,
administrateur-generaal
Koning Albert II-laan 15,
1210 Brussel
Tel.: 02 553 96 52
Fax: 02 553 96 55
E-mail: frieda.minne@ond.vlaanderen.be

Agentschap voor Onderwijsdiensten (AgODi, IVA)

Guy Janssens,
administrateur-generaal
Koning Albert II-laan 15,
1210 Brussel
Tel.: 02 553 93 76
Fax: 02 553 93 75
E-mail: agodi@vlaanderen.be

Onderwijs-dienstencentrum voor Hoger Onderwijs en Volwassenen-onderwijs (HoVo, IVA)

Raymonda Verdyck,
wnd. administrateur-generaal
Koning Albert II-laan 15,
1210 Brussel
Tel.: 02 553 86 63
Fax: 02 553 86 65
E-mail: raymonda.verdyck@ond.vlaanderen.be


Minister
Vlaamse Onderwijsraad
Beleidsraad
Departement
Ludy Van Buyten, secretaris-generaal
Koning Albert II-laan 15, 1210 Brussel
Tel.: 02 553 86 11
Fax: 02 553 95 25
E-mail: infolijnonderwijs@vlaanderen.be
Gemeenschaps-onderwijs
Urbain Lavigne,
afgevaardigd bestuurder
Emile Jacqmainlaan 20,
1000 Brussel
Tel.: 02 790 92 00
Fax: 02 790 92 01
E-mail: info@rago.be
UZ Gent
Francis Colardyn,
afgevaardigd bestuurder
De Pintelaan 185,
9000 Gent
Tel.: 09 240 21 11
Fax: 09 240 38 50
E-mail: directie@uzgent.be

7. Welzijn, Volksgezondheid en Gez



Kind en Gezin (IVA)

Lieven Vandenberghe,
administrateur-generaal
Hallepoortlaan 27, 1000 Brussel
Tel.: 02 533 12 11
Fax: 02 534 13 82
E-mail: info@kindengezin.be

Agentschap Inspectie Welzijn, Volksgezondheid en Gezin (IVA)

Laurent Bursens,
administrateur-generaal
Markiesstraat 1, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 34 34
Fax: 02 553 34 35
E-mail: inspectiewelzijn@vlaanderen.be

Agentschap Jongerenwelzijn (IVA)

Stefaan Van Mulders,
administrateur-generaal
Markiesstraat 1, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 33 01
Fax: 02 553 34 19
E-mail: jongerenwelzijn@vlaanderen.be

Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (IVA)

Jef Foubert,
administrateur-generaal
Sterrenkundelaan 30, 1210 Brussel
Tel.: 02 225 84 11
Fax: 02 225 84 05
E-mail: informatie@vlafo.be

Fonds Jongerenwelzijn (IVA)

Stefaan Van Mulders,
leidend ambtenaar
Markiesstraat 1, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 33 01
Fax: 02 553 34 19
E-mail: kathleen.engels@wvg.vlaanderen.be

Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid (IVA)

Chris Vander Auwera,
administrateur-generaal
Markiesstraat 1, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 35 00
Fax: 02 553 35 84
E-mail: gezondheidszorg@vlaanderen.be

in

Minister

Beleidsraad

Strategische Adviesraad Welzijn, Volksgezondheid en Gezin

Departement

Marc Morris, secretaris-generaal
Markiesstraat 1, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 31 24
Fax: 02 553 31 40
E-mail: info@wvg.vlaanderen.be

Openbaar Psychiatrisch Zorgcentrum Geel (OPZ Geel, EVA)

Hans Verbiest,
wnd. administrateur-generaal
Dr. Sanodreef 4, 2440 Geel
Tel.: 014 57 91 11
Fax: 014 58 04 48
E-mail: info@opzgeel.be

Openbaar Psychiatrisch Zorgcentrum Rekem (OPZ Rekem, EVA)

René Kusters,
administrateur-generaal
Daalbroekstraat 106,
3621 Rekem
Tel.: 089 84 70 00
Fax: 089 84 70 01
E-mail: info@opzrekem.be

Vlaams Infrastructuurfonds voor Persoonsgebonden Aangelegenheden (VIPA, IVA)

Marc Morris, leidend ambtenaar
Markiesstraat 1, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 32 50
Fax: 02 553 36 85
E-mail: ondersteuning@wvg.vlaanderen.be

Vlaams Zorgfonds (IVA)

Chris Vander Auwera,
leidend ambtenaar
Koning Albert II-laan 7, 1210 Brussel
Tel.: 02 553 46 90
Fax: 02 553 46 59
E-mail: zorgverzekering@vlaanderen.be

8. Cultuur, Jeugd, Sport en Media



Agentschap ter Bevordering van de Lichamelijke Ontwikkeling, de Sport en de Openlucht-recreatie (BLOSO, IVA)

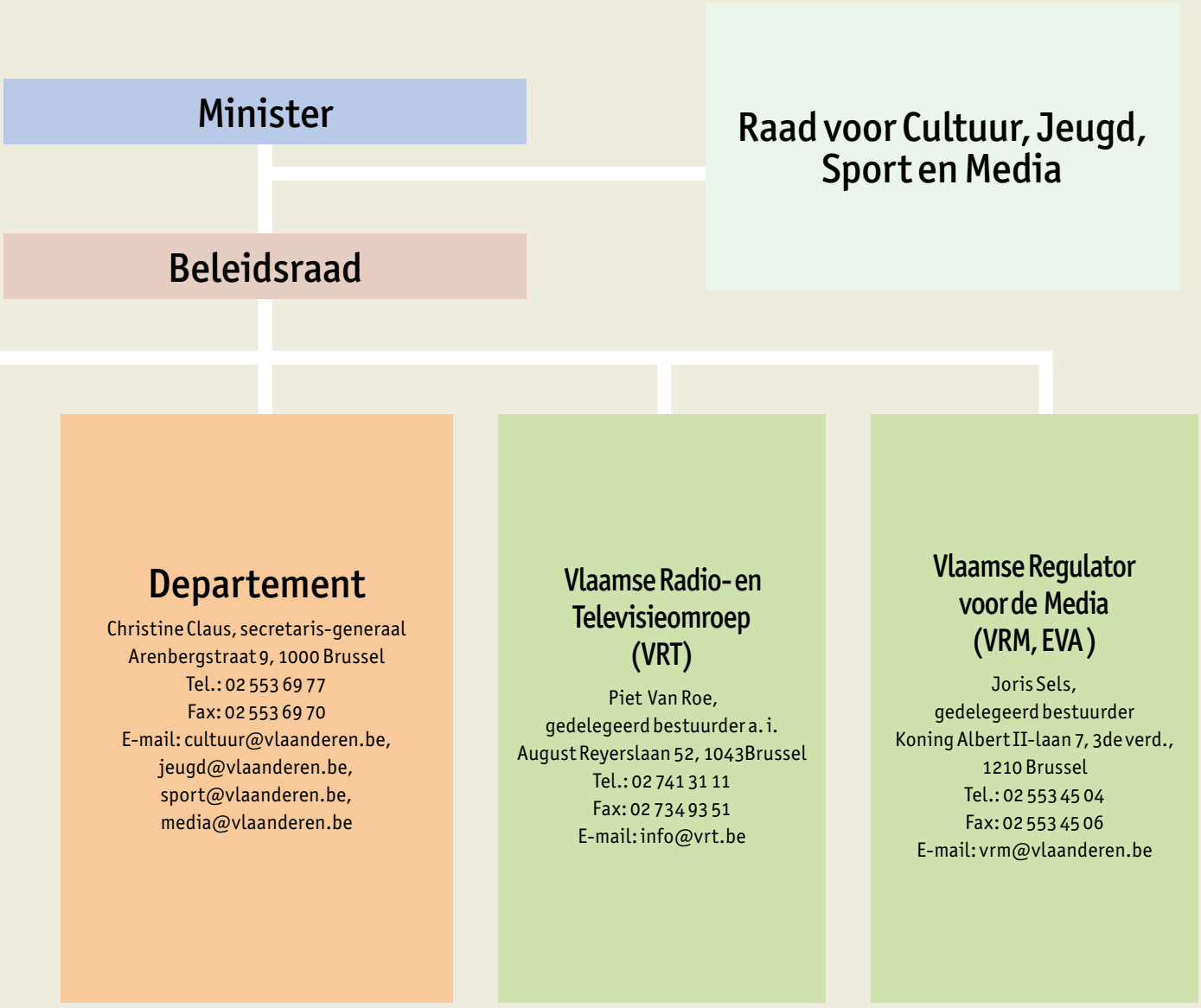
Carla Galle,
administrateur-generaal
Zandstraat 3,
1000 Brussel
Tel.: 02 209 47 47
Fax: 02 209 45 45
E-mail: info@bloso.be

Kunsten en Erfgoed (IVA)

Jos Van Rillaer,
administrateur-generaal
Arenbergstraat 9,
1000 Brussel
Tel.: 02 553 68 68
Fax: 02 553 69 69
E-mail: jos.vanrillaer@cjsm.vlaanderen.be

Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen (IVA)

Gilbert Van Houtven,
wnd. administrateur-generaal
Arenbergstraat 9,
1000 Brussel
Tel.: 02 553 42 45
Fax: 02 553 42 39
E-mail: gilbert.vanhoutven@cjsm.vlaanderen.be

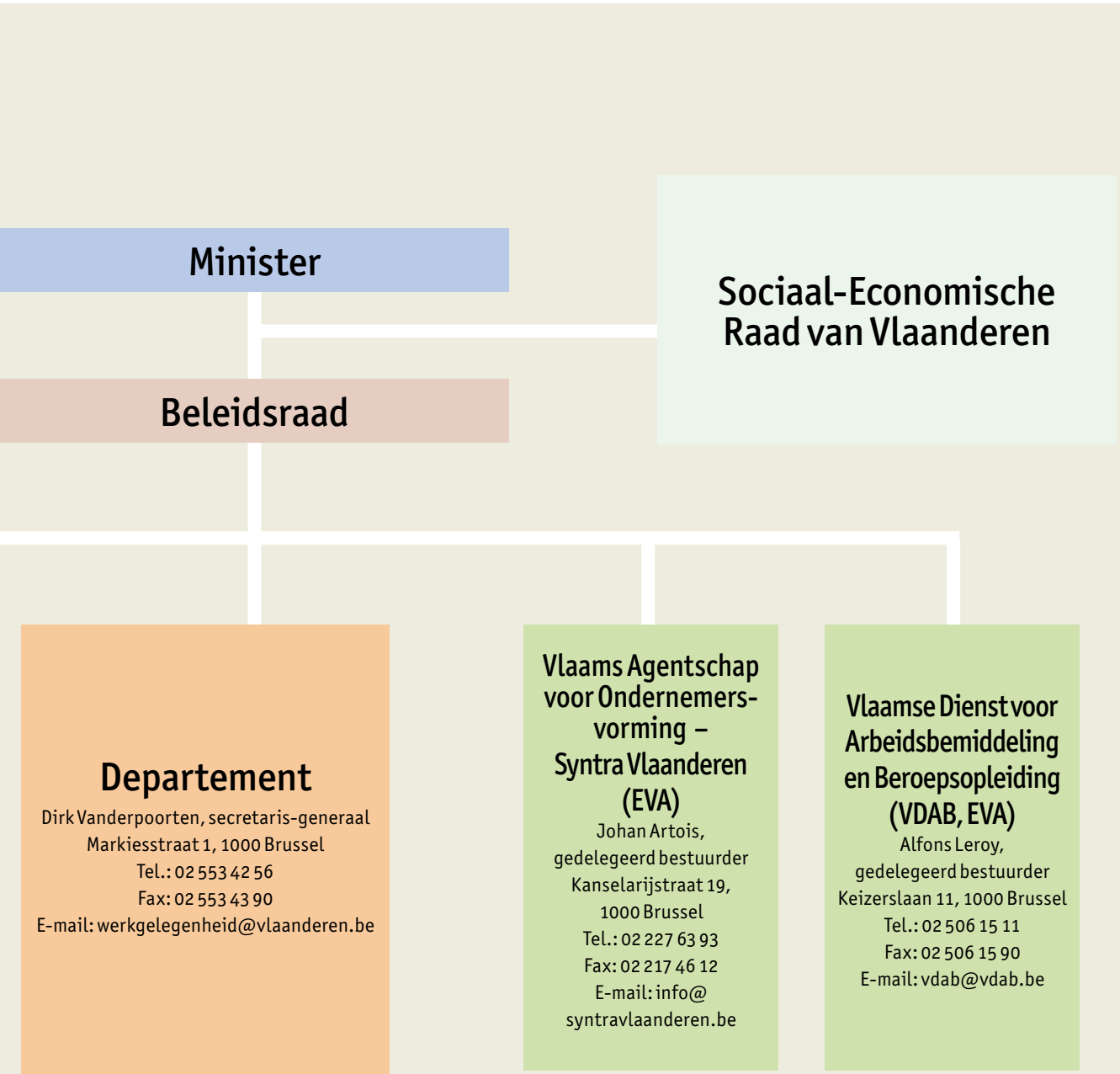

Minister
Raad voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media
Beleidsraad
Departement
Christine Claus, secretaris-generaal
Arenbergstraat 9, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 69 77
Fax: 02 553 69 70
E-mail: cultuur@vlaanderen.be,
jeugd@vlaanderen.be,
sport@vlaanderen.be,
media@vlaanderen.be
Vlaamse Radio- en Televisieomroep (VRT)
Piet Van Roe,
gedelegeerd bestuurder a. i.
August Reyerslaan 52, 1043Brussel
Tel.: 02 741 31 11
Fax: 02 734 93 51
E-mail: info@vrt.be
Vlaamse Regulator voor de Media (VRM, EVA)
Joris Sels,
gedelegeerd bestuurder
Koning Albert II-laan 7, 3de verd.,
1210 Brussel
Tel.: 02 553 45 04
Fax: 02 553 45 06
E-mail: vrm@vlaanderen.be

9. Werk en Sociale Economie



Vlaams Subsidieagentschap voor Werk en Sociale Economie (IVA)

Eric Vernaillen, administrateur-generaal
Markiesstraat 1, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 06 22
Fax: 02 553 44 22
E-mail: agentschapwse@vlaanderen.be

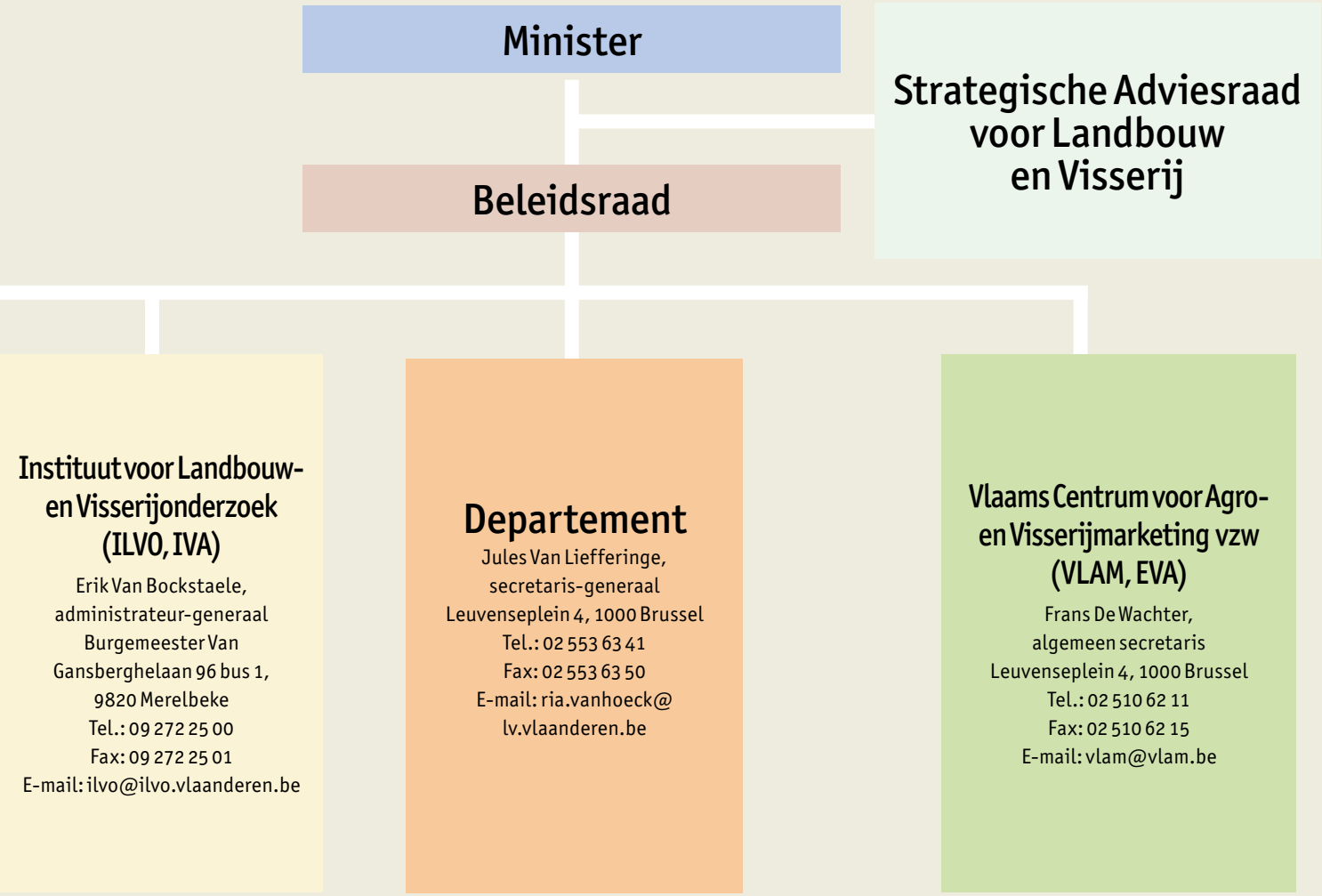

Minister
Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen
Beleidsraad
Departement
Dirk Vanderpoorten, secretaris-generaal
Markiesstraat 1, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 42 56
Fax: 02 553 43 90
E-mail: werkgelegenheid@vlaanderen.be
Vlaams Agentschap voor Ondernemers-vorming – Syntra Vlaanderen (EVA)
Johan Artois,
gedelegeerd bestuurder
Kanselarijstraat 19,
1000 Brussel
Tel.: 02 227 63 93
Fax: 02 217 46 12
E-mail: info@
syntravlaanderen.be
Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB, EVA)
Alfons Leroy,
gedelegeerd bestuurder
Keizerslaan 11, 1000 Brussel
Tel.: 02 506 15 11
Fax: 02 506 15 90
E-mail: vdab@vdab.be

10. Landbouw en Visserij

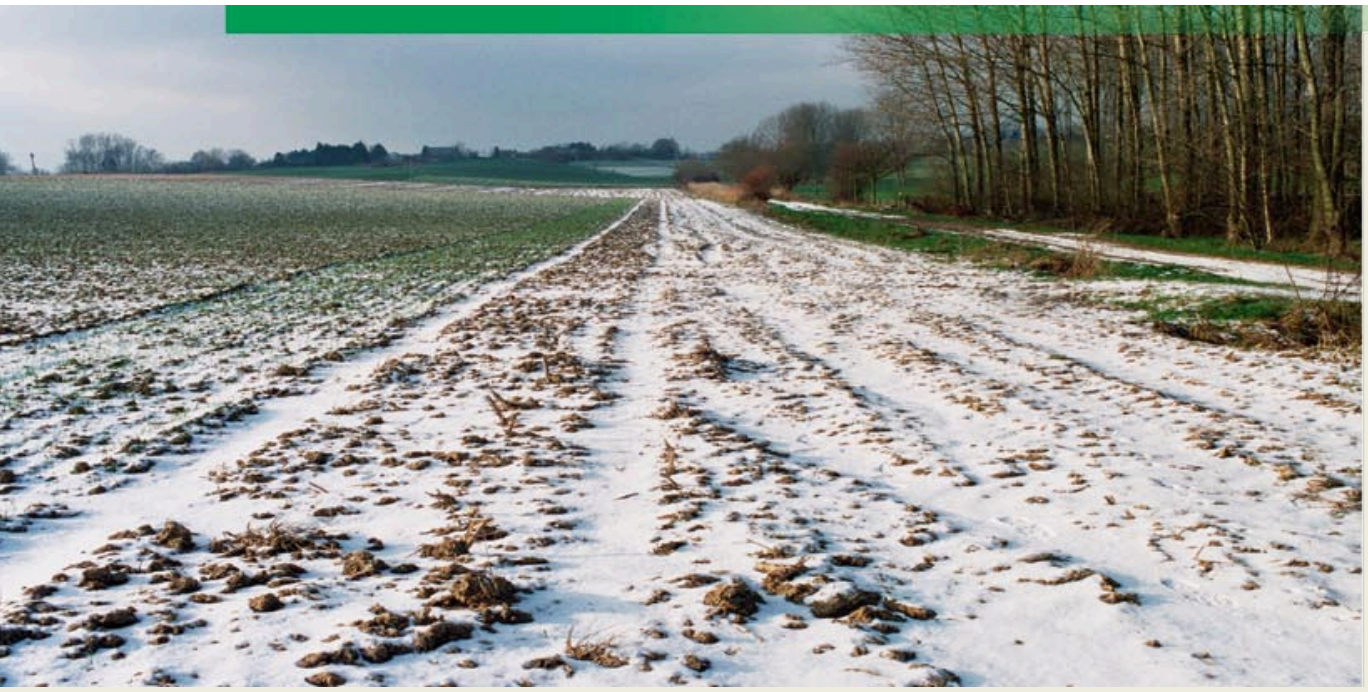


Agentschap voor Landbouw en Visserij (ALV, IVA)

Noël Van Ginderachter,
administrateur-generaal
Simon Bolivarlaan 30, 12de verd.,
1000 Brussel
Tel.: 02 208 41 56
Fax: 02 208 41 84
E-mail: marleen.stockmans@
lv.vlaanderen.be


Minister
Strategische Adviesraad voor Landbouw en Visserij
Beleidsraad
Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek (ILVO, IVA)
Erik Van Bockstaele,
administrateur-generaal
Burgemeester Van Gansberghelaan 96 bus 1,
9820 Merelbeke
Tel.: 09 272 25 00
Fax: 09 272 25 01
E-mail: ilvo@ilvo.vlaanderen.be
Departement
Jules Van Liefferinge,
secretaris-generaal
Leuvenseplein 4, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 63 41
Fax: 02 553 63 50
E-mail: ria.vanhoeck@lv.vlaanderen.be
Vlaams Centrum voor Agro- en Visserijmarketing vzw (VLAM, EVA)
Frans De Wachter,
algemeen secretaris
Leuvenseplein 4, 1000 Brussel
Tel.: 02 510 62 11
Fax: 02 510 62 15
E-mail: vlam@vlam.be

11. Leefmilieu, Natuur en Energie



Vlaamse Milieumaatschappij (VMM, IVA)

Frank Van Sevencoten, administrateur-generaal
Alfons Van de Maelestraat 96, 9320 Erembodegem
Tel.: 053 72 62 11
Fax: 053 77 71 68
E-mail: info@vmm.be

Agentschap voor Natuur en Bos (IVA)

Marleen Evenepoel, administrateur-generaal
Koning Albert II-laan 20, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 81 02
Fax: 02 553 81 05
E-mail: natuurenbos@vlaanderen.be

Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij (OVAM, IVA)

Henny De Baets, administrateur-generaal
Stationsstraat 110, 2800 Mechelen
Tel.: 015 284 284
Fax: 015 20 32 75
E-mail: info@ovam.be

Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek (IVA)

Eckhart Kuijken, administrateur-generaal
Kliniekstraat 25, 1070 Brussel
Tel.: 02 558 18 11
Fax: 02 558 18 05
E-mail: info@inbo.be

Minister

Beleidsraad

Milieu- en Natuurraad van Vlaanderen (MiNa-raad)

Departement

Jean-Pierre Heirman, secretaris-generaal
Koning Albert II-laan 20 bus 8, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 80 01
Fax: 02 553 80 05
E-mail: info@lne.be

Vlaamse Land–maatschappij (VLM, EVA)

Roland De Paepe,
gedelegeerd bestuurder
Gulden-Vlieslaan 72,
1060 Brussel
Tel.: 02 543 72 00
Fax: 02 543 73 99
E-mail: info@vlm.be

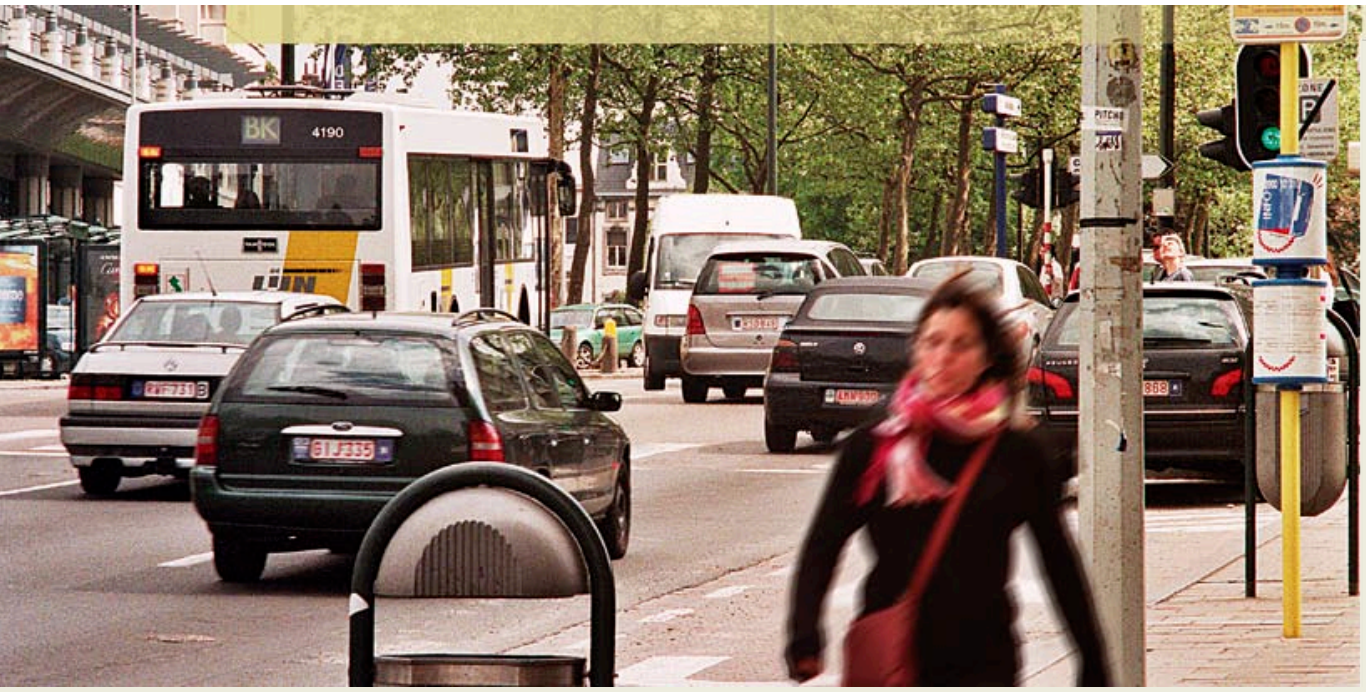
Vlaamse Regulerings-instantie voor de Elektriciteits- en Gasmarkt (VREG,EVA)

Andre Pictoel,
gedelegeerd bestuurder
Koning Albert II-laan 7,
1210 Brussel
Tel.: 02 553 13 79
Fax: 02 553 13 50
E-mail: info@vreg.be

Vlaams Energieagentschap (IVA)

Luc Peeters, wnd. administrateur-generaal
Koning Albert II-laan 7, 1210 Brussel
Tel.: 02 553 46 00
Fax: 02 553 46 01
E-mail: energie@vlaanderen.be

12. Mobiliteit en Openbare Werken



Agentschap Infrastructuur (IVA)

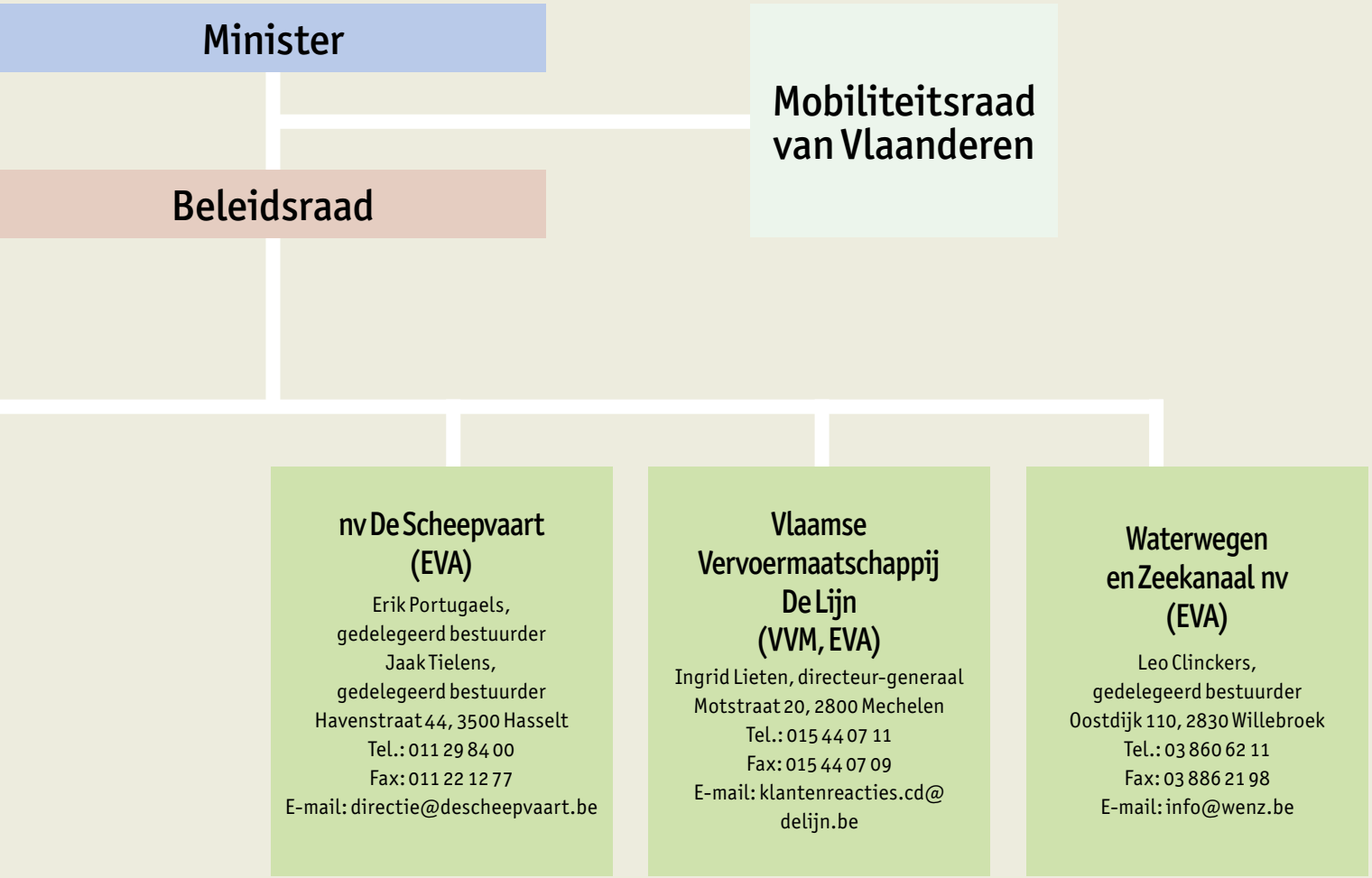
Christian Caestecker,
administrateur-generaal
Koning Albert II-laan 20 bus 4,
1000 Brussel
Tel.: 02 553 79 01
Fax: 02 553 79 05
E-mail: infrastructuur@vlaanderen.be

Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust (IVA)

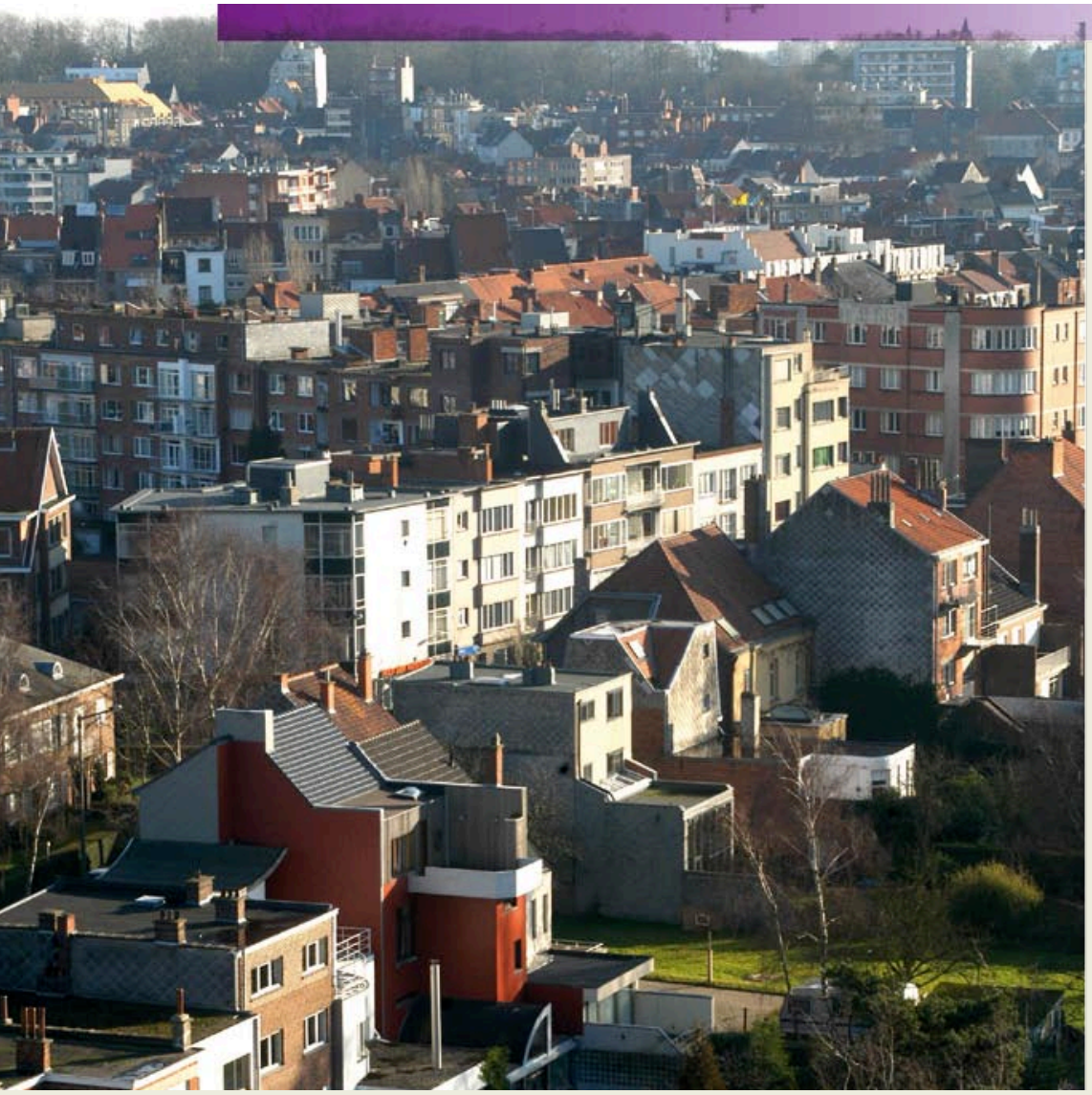
Jacques D'Havé, administrateur-generaal
Koning Albert II-laan 20 bus 5, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 77 08
Fax: 02 553 77 05
E-mail: maritiemedienstverlening.kust@
vlaanderen.be

Departement

Fernand Desmyter, secretaris-generaal
Koning Albert II-laan 20 bus 2, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 71 02
Fax: 02 553 71 05
E-mail: mobiliteit.openbarewerken@
vlaanderen.be


Minister
Beleidsraad
Mobiliteitsraad van Vlaanderen
nv De Scheepvaart (EVA)
Erik Portugaels, gedelegeerd bestuurder
Jaak Tielens, gedelegeerd bestuurder
Havenstraat 44, 3500 Hasselt
Tel.: 011 29 84 00
Fax: 011 22 12 77
E-mail: directie@descheepvaart.be
Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn (VVM, EVA)
Ingrid Lieten, directeur-generaal
Motstraat 20, 2800 Mechelen
Tel.: 015 44 07 11
Fax: 015 44 07 09
E-mail: klantenreacties.cd@delijn.be
Waterwegen en Zeekanaal nv (EVA)
Leo Clinckers, gedelegeerd bestuurder
Oostdijk 110, 2830 Willebroek
Tel.: 03 860 62 11
Fax: 03 886 21 98
E-mail: info@wenz.be

13. Ruimtelijke Ordening, Woonbele



Strategische Adviesraad Wonen (Vlaamse Woonraad)

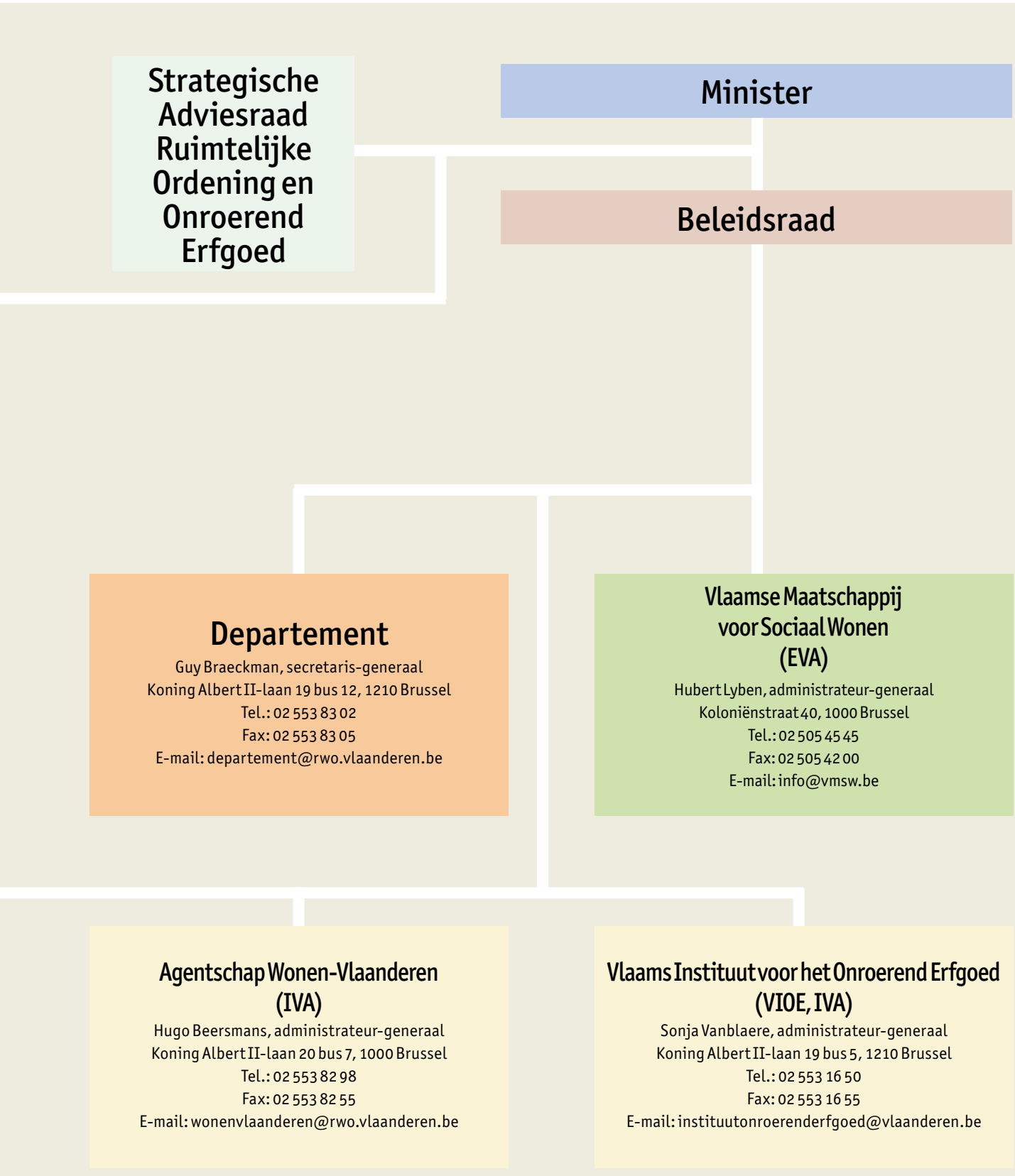
Agentschap Inspectie Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed (Inspectie RWO, IVA)

Hubert Bloemen, administrateur-generaal
Koning Albert II-laan 20 bus 7, 1000 Brussel
Tel.: 02 553 83 63
Fax: 02 553 83 65
E-mail: inspectie.rwo@rwo.vlaanderen.be

Agentschap Ruimtelijke Ordening - Onroerend Erfgoed Vlaanderen (IVA)

Gilbert Kolacny, administrateur-generaal
Koning Albert II-laan 19 bus 3, 1210 Brussel
Tel.: 02 553 18 50
Fax: 02 553 18 45
E-mail: ro.vlaanderen@rwo.vlaanderen.be

id en Onroerend Erfgoed



Meer weten?

Surf naar www.vlaanderen.be/BBB

Op de website vindt u zowel de laatste nieuwtjes over de invoering van de nieuwe structuur als de nodige achtergrondinformatie. U kunt er een begrippenlijst en een overzicht van veelgestelde vragen raadplegen, en u kunt nieuwsbrieven, regeringsnota's en andere documenten downloaden.

Actueel

De nieuwe organisatiestructuur is nog volop in beweging.
De recentste stand van zaken vindt u op www.vlaanderen.be/adressen.

Opmerking

In de loop van november verhuizen de diensten van
Welzijn, Volksgezondheid en Gezin
(Markiegebouw - Markiesstraat 1 1000 Brussel / North Plaza, Koning Albert II-laan 7, 1210 Brussel);
Economie, Wetenschap en Innovatie (Boudewijngebouw - Boudewijnlaan 30, 1000 Brussel);
Landbouw en Visserij (WTC III - Simon Bolivarlaan 30, 1000 Brussel / Leuvenseplein 4, 1000 Brussel)

naar het Ellipsgebouw, Koning Albert II-laan 35, 1030 Brussel.

De nieuwe Vlaamse overheid
21 augustus 2006

V.U.: Karl Musschoot, Boudewijnlaan 30, 1000 Brussel