

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



Zitting 2007-2008

29 oktober 2007

**BELEIDSBRIEF**

**Bestuurszaken**

**Beleidsprioriteiten 2007-2008**

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



**BELEIDSBRIEF 2008**

*Een overheid van nu en van u*

*Bestuurszaken 2008*

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

## INHOUD

	Blz.
1. INLEIDING .....	7
2. DE VLAAMSE ADMINISTRATIE: WAARDEGEDREVEN EN MODERNE BEDRIJFS- VOERING .....	8
2.1. SAMENWERKEN, MEDEWERKERS BETREKKEN, LEREN EN KENNIS DELEN: DE INGREDIËNTEN VOOR EEN LEVENDE ORGANISATIE .....	8
2.1.1. Terugblik op 2007 .....	8
2.1.2. Klemtonen voor 2008 .....	12
2.2. INFORMATIE EN PROCESSEN BEHEREN ALS EEN BEDRIJFSMIDDEL.....	14
2.2.1. Terugblik op 2007 .....	14
2.2.2. Klemtonen voor 2008 .....	16
2.3. DE BEHEERSOVEREENKOMST: HET STURINGSINSTRUMENT IN DE VLAAMSE OVERHEID .....	17
2.3.1. Terugblik op 2007 .....	17
2.3.2. Klemtonen voor 2008 .....	17
2.4. INTERNE CONTROLE.....	18
2.4.1. Terugblik op 2007 .....	18
2.4.2. Klemtonen voor 2008 .....	18
3. KWALITEIT DAAR DRAAIT HET OM.....	19
3.1. GEBRUIKERSBEVRAGINGEN .....	19
3.1.1. Terugblik op 2007 .....	19
3.1.2. Klemtonen voor 2008 .....	19
3.2. DIENSTVERLENINGSCHARTERS.....	19
3.2.1. Terugblik op 2007 .....	19
3.2.2. Klemtonen voor 2008 .....	20
3.3. KWALITEIT MAG GETOOND WORDEN .....	20
3.3.1. Terugblik op 2007 .....	20
3.3.2. Klemtonen voor 2008 .....	21
3.4. ARCHIEFBEHEER .....	21
3.4.1. Terugblik op 2007 .....	21
3.4.2. Klemtonen voor 2008 .....	22
4. INTEGRITEIT: ALFA EN OMEGA VAN HET BESTUUR.....	23
4.1.1. Terugblik op 2007 .....	23
4.1.2. Klemtonen voor 2008 .....	23
5. DE OVERHEID ALS MODERNE WERKGEVER – HRM.....	25
5.1. BELANGRIJKE STATUTAIRE WIJZIGINGEN EN HET SECTORAAL AKKOORD 2005-2007.....	25
5.1.1. Terugblik op 2007 .....	25
5.1.2. Klemtonen voor 2008 .....	26
5.2. HR-BELEID .....	27
5.2.1. Terugblik op 2007 .....	27
5.2.2. Klemtonen voor 2008 .....	28

5.3. INNOVATIE STIMULEREN.....	28
5.3.1. Terugblik op 2007 .....	28
5.3.2. Klemtonen voor 2008 .....	29
5.4. LOOPBAAN- EN BELONINGSBELEID .....	29
5.4.1. Terugblik op 2007 .....	29
5.4.2. Klemtonen voor 2008 .....	31
5.5. REKRUTERING EN SELECTIE.....	32
5.5.1. Terugblik op 2007 .....	32
5.5.2. Klemtonen voor 2008 .....	32
5.6. WELZIJSBEWUST PERSONEELSBELEID .....	33
5.6.1. Terugblik op 2007 .....	33
5.6.2. Klemtonen voor 2008 .....	34
6. DE OVERHEID ALS MODERNE WERKGEVER – EMANCIPATIEBELEID EN KANSENGROEPEN .....	36
6.1. STREEFCIJFERS .....	36
6.1.1. Terugblik op 2007 .....	36
6.1.2. Klemtonen voor 2008 .....	37
6.2. MONITORING VAN PERSONEN VAN ALLOCHTONE AFKOMST EN PERSONEN MET EEN HANDICAP .....	37
6.2.1. Terugblik op 2007 .....	37
6.2.2. Klemtonen voor 2008 .....	37
6.3. PERSONEN MET EEN ARBEIDSHANDICAP .....	38
6.3.1. Terugblik op 2007 .....	38
6.3.2. Klemtonen voor 2008 .....	38
6.4. MANNEN EN VROUWEN .....	39
6.4.1. Terugblik op 2007 .....	39
6.4.2. Klemtonen voor 2008 .....	39
6.5. STAGEPLAATSEN, STARTBANEN EN INSTROOM VAN KANSENGROEPEN .....	39
6.5.1. Terugblik op 2007 .....	39
6.5.2. Klemtonen voor 2008 .....	40
7. ICT ALS ONDERSTEUNENDE FACTOR VOOR INHOUDELIJKE BELEIDS- INITIATIEVEN.....	42
7.1. CONTINUÏTEIT VERZOENEN MET FUNCTIONELE VERBETERING EN KOSTENBESPARING .....	42
7.1.1. Terugblik op 2007 .....	42
7.1.2. Klemtonen voor 2008 .....	44
7.2. HET GEMEENSCHAPPELIJK DIENSTENAANBOD.....	44
7.2.1. Terugblik op 2007 .....	44
7.2.2. Klemtonen voor 2008 .....	45
7.3. ICT-VEILIGHEID.....	46
7.3.1. Terugblik op 2007 .....	46
7.3.2. Klemtonen voor 2008 .....	46
7.4. AANPASSING VAN DE ORGANISATIE EN INTERCONNECTIVITEIT .....	46
7.4.1. Terugblik op 2007 .....	46
7.4.2. Klemtonen voor 2008 .....	47

8. EFFICIENT FACILITAIR MANAGEMENT.....	48
8.1.1. Terugblik op 2007 .....	48
8.1.2. Klemtonen voor 2008 .....	49
9. BOUWMEESTERSCHAP .....	57
9.1.1. Terugblik op 2007 .....	57
9.1.2. Klemtonen voor 2008 .....	58
10. VLAANDEREN IN RELATIE TOT ANDERE BESTUREN .....	60
10.1. VLAAMSE BEVOEGDHEDEN INZAKE BESTUURSZAKEN.....	60
10.2. SAMENWERKEN MET ANDERE BESTUREN .....	61
10.3. SAMENWERKEN MET ANDERE STATEN EN REGIO'S .....	61
Bijlagen:	
1. Resoluties van het Vlaams Parlement.....	66
2. Regelgevingsagenda .....	67

---

# 1 INLEIDING

De Vlaamse Regering tekende in de voorbije jaren een nieuwe structuur voor de Vlaamse overheid uit en bracht die in de praktijk. We herschikten de verantwoordelijkheden, maakten en maken we beheerscontracten en –instrumenten op, bakenden we de, onderlinge bevoegdheden af, sloten we DienstenNiveauOvereenkomsten (DNO's) af, pasten we organogrammen aan, schreven we nieuwe missies en visies uit, ....

In de beleidsbrief 2006-2007 schreef ik dat het, na de periode van structurele aanpassingen, tijd was voor een culturele omslag. Structuren zorgen er voor dat mensen met elkaar kunnen communiceren en samenwerken, maar het zijn wel degelijk de medewerkers die de structuren tot leven brengen en niet omgekeerd. We moeten een cultuur van samenwerking, van leren van elkaar en van voortdurende verbetering (de 'waardegedreven bedrijfsvoering') promoten : de '*overheid van nu*'.

De tijd is dus rijp voor een vollediger inkleuring van BBB. Dit kan door vanaf nu voluit te focussen op de kwaliteit van de dienstverlening, want daar draait het toch om : een '*overheid van u*'. Welke kwaliteit leveren we? Hoe brengen we leven in de organisatie? Hoe leren we samenwerken? In welke cultuur werken we en willen we werken ? Hoe geven we als overheid het voorbeeld ? Hoe gaan we om met de moderne technologie en hoe beheren we onze middelen? Hoe kan aan dat alles concreet vorm gegeven worden ?

Door de jaren heen zijn er binnen de Vlaamse overheid al veel mooie initiatieven genomen. Maar we moeten blijven werken aan kwaliteit, door een levende, waardegedreven, integrale organisatie te creëren, door het voorbeeld te geven en onze middelen optimaal te benutten ... ten voordele van de burgers en ondernemingen, met andere woorden : een '*overheid van nu en van u*'.

## 2 DE VLAAMSE ADMINISTRATIE: WAARDEGEDREVEN EN MODERNE BEDRIJFSVOERING

In mijn beleidsbrief 2006-2007 schreef ik dat de nieuwe BBB-structuur definitief vorm had gekregen. Ik onderstreepte echter tegelijk dat dit geen eindpunt vormde, maar veeleer een beginpunt.

Goede structuren zijn een sine qua non voor een goed bestuur, maar ze komen slechts tot echt leven wanneer ze mensen toelaten beter met elkaar samen te werken, informatie te delen en tot een betere onderlinge afstemming te komen. Samen met de wil om voortdurend te verbeteren vormt dit de kern van de waardegedreven en moderne bedrijfsvoering die de Vlaamse administratie nastreeft.

Dit vormt de uitdaging voor de komende jaren.

### 2.1 *SAMENWERKEN, MEDEWERKERS BETREKKEN, LEREN EN KENNIS DELEN : DE INGREDIËNTEN VOOR EEN LEVENDE ORGANISATIE*

#### 2.1.1 Terugblik op 2007

##### 2.1.1.1 Domeinoverschrijdende samenwerking

Samenwerking en kennis delen moet op vele niveaus gebeuren : binnen elk van onze entiteiten afzonderlijk, in de diverse beleidsdomeinen en ook op beleidsdomeinoverschrijdend vlak.

Wat dit laatste betreft, speelt het nieuwe **College van ambtenaren-generaal (CAG)**, dat in december 2006 werd opgericht, een zeer belangrijke rol. In juni 2007 ondertekenden de Vlaamse regering en het CAG een intentieverklaring.

Deze verklaring bevestigt dat het college het unieke aanspreekpunt voor de Vlaamse Regering is voor structureel overleg. De Vlaamse regering streeft via het CAG naar een open relatie met het management van de departementen en agentschappen.

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

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

Om te voorkomen dat verschillende overlegfora naast elkaar gaan werken, bepaalt de intentieverklaring dat het college hiërarchisch boven de diverse strategische overlegfora staat. Die overlegfora zijn het Strategisch overlegforum Personeel en Organisatie (SOPO), het Strategisch ICT-overlegforum (SIOF), het Strategisch overlegforum Bestuurlijke Organisatie (SOBO) en het Strategisch overlegforum Financiën (SOFI). Het CAG stuurt de krachtlijnen aan en heeft de eindverantwoordelijkheid over de voorstellen, afspraken en adviezen uit de strategische overlegfora. De conclusies van de strategische overlegfora worden steeds ter goedkeuring voorgelegd aan het CAG voor ze aan het politieke niveau worden bezorgd of aan de administratie worden opgelegd.



### 2.1.1.2 Leren, trainen, coachen

Op gebied van **Vorming, Training en Opleiding** (VTO) was 2007 een jaar van oriëntering en voorbereiding. Zowel op lokaal als op centraal niveau hebben we aan de randvoorwaarden voor een vernieuwd VTO beleid gewerkt.

Lokaal zijn er opmerkelijk veel nieuwe vormingsverantwoordelijken. Zij hebben ervoor gezorgd dat vraag en aanbod op elkaar afgestemd bleven. Het inventariseren van behoeften – de basis van elk VTO-beleidsplan – is op gang gekomen en heeft in diverse entiteiten geleid tot een VTO-beleidsplan dat inspeelt op de vernieuwde strategie van de entiteiten.

Centraal hebben we een Dienst voor Afzonderlijk Beheer (DAB) in de steigers gezet, waardoor het voortaan mogelijk is om entiteiten van de Vlaamse overheid met verschillende statuten op een simpele manier gebruik te laten maken van het centrale open aanbod. Zonder een DAB-structuur is het onmogelijk om de inkomsten van inschrijvingen ook te gebruiken om de kosten van het aanbod te betalen. Het aanbod zelf hebben we ook onder de loep genomen: we hebben gesnoeid in specialisaties en het basisaanbod verstevigd. We hebben een overlegstructuur gecreëerd waarin VTO-professionals uit alle beleidsdomeinen actief participeren. Voorts hebben we andere vormen van leren geïntroduceerd, zoals het wissel-leren innovatie wil stimuleren (zie verder).

In het voorjaar van 2006 startte het project ”**coaching**”. Met dit project willen we individuele interne coaching aanbieden en stimuleren.

Coaching is een instrument en een hefboom voor meer enthousiasme, dynamiek en sterkere resultaten. Het is geen nieuwe hype, geen losstaand instrument. Het kadert in een bredere aanpak, gericht op mensmanagement.

In essentie gaat hem om reflectie die het zelfbewustzijn en de zelfverantwoordelijkheid verhoogt. Het effect van coaching is maximaal wanneer ze ingebed wordt in de hele bedrijfscultuur. Omgekeerd zijn individuele gedragsveranderingen ten gevolge van coaching belangrijke bouwstenen voor een bedrijfscultuur waar respect, integriteit, flexibiliteit en dienstbaarheid een belangrijke plaats innemen.

Van bij het begin hebben we geopteerd voor een organisch groeiproces. Het viel immers niet te voorspellen hoeveel succes het aanbod van interne coaching zou hebben. Hiernaast was ook de visie op interne coaching nog niet echt voldragen. Nu het eerste werkjaar achter de rug is, ligt dat anders. De ervaringen zijn positief en bevestigen de toegevoegde waarde van een project rond coaching.

Tot eind juni 2007 hebben 56 personen interne coaching gekregen. Hiervan hoort 86 % tot niveau A; waarvan 12 (22%) lijnmanagers, 8 (14%) opdrachthouders en 28 (50%) A1's. In niveau B, C, D kregen respectievelijk 4, 2 en 2 medewerkers interne coaching.

Het gaat om 38 (67%) vrouwen en 18 mannen (33 %), maar opmerkelijk is dat deze verhouding omgekeerd is bij het lijnmanagement : 7 mannen tegenover 5 vrouwen.

De helft hoort tot de leeftijdscategorie tussen 40 en 50 jaar, een kwart tussen de 50 en 60 en even zoveel is jonger dan 40 jaar.

Vaak hebben mensen via meerdere kanalen over coaching gehoord vooraleer ze de stap zetten om coaching aan te vragen. In het algemeen kunnen we toch volgende indeling maken: (slechts) 18% werd aangespoord door het lijnmanagement; even zoveel werden door Vlechtwerk geïnspireerd ; een kwart kwam via een HR-kanaal (LoopbaanOntwikkelingsCentrum, personeelsdiensten, preventiedienst) en ruim een derde had er iets over gelezen of gehoord via collega's.

Het overgrote deel van de ‘gecoachten’ zijn ambtenaren van de departementen (BZ: 15; MOW: 8; CJSM: 7; LNE: 6; WSE: 5; WVG: 3; RWO: 2; EWI: 2; DAR: 2; LV: 1; ISV: 1; FB: 1). Slechts 1 deelnemer komt uit een wetenschappelijke instelling, 3 van een EVA, 4 van de buitendiensten; twee coachees zijn afkomstig uit het Vlaams Parlement.

Het aantal gevoerde gesprekken varieert tussen 2 en 12. Een gesprek duurt anderhalf tot twee uur. Soms zijn er ook tussentijdse contacten via telefoon en mail, ook na het afsluiten van het coaching traject. Momenteel zijn er een 20-tal trajecten “afgesloten”, 27 in actief beheer en 9 semi-actief.

### 2.1.1.3 Wij hebben niet de wijsheid in pacht : leren van anderen

Leren vergt dat we, figuurlijk, onze deuren moeten durven openzetten.

De Vlaamse administratie heeft niet de wijsheid in pacht en kan ook leren van andere organisaties.

In dat kader is het zgn. ”Wissel-leren” ontstaan.

Het vroegere proefproject ”uitwisseling ondernemingen / overheid” (met VOKA en Unizo) heeft tussen januari 2005 en april 2007 8 uitwisselingsprojecten opgeleverd. Op basis van een uitgebreide analyse kwam in het voorjaar van 2007 een nieuw algemeen kader tot stand om uitwisselingen tussen de entiteiten van de Vlaamse overheid en andere organisaties te promoten en te stimuleren.

Wissel-leren is een krachtig instrument om innovatie te stimuleren: medewerkers kunnen bij andere organisaties kennis maken met oplossingen voor problemen waarmee zij op hun werk eveneens worden geconfronteerd. Wissel-leren komt tegemoet aan het veranderingsmanagement waarvan sprake in de beleidsbrief Bestuurszaken 2007.

Het wissel-leer-programma is zeer flexibel. Het kan kort of lang zijn; er kan uitgewisseld met een ander onderdeel van de Vlaamse overheid, met een andere overheid, met de private sector of zelfs met buitenlandse diensten. Van primordiaal belang hierbij is dat het om projecten gaat waarbij de medewerkers verplicht over het eigen muurtje moeten kijken.

In september 2007 hebben we de projectoproep gelanceerd waarop 36 entiteiten reageerden. Het project heeft een budget van 170.000 euro. Daarmee kunnen we een 15-tal projecten steunen.

Ook met de academische wereld kunnen en moeten we aan kennisdeling doen. Dat brengt ons bij het beleidsrelevant onderzoek van het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen. Dat Steunpunt startte begin 2007 met zijn projecten van de tweede generatie (SBOV II). De SBOV II-projecten hebben een looptijd van 5 jaar en bestrijken vier onderzoeksdomeinen :

- innoverende beleids-, beheers- en financiële cycli;
- personeels- en veranderingsmanagement;
- sturing in netwerken van overheid, non-profit en bedrijf;
- vernieuwde relaties burger en bestuur.

Heel wat projecten doen ook aan benchmarking. Dat biedt de mogelijkheid te leren van buitenlandse ervaringen.

In de eerste helft van 2007 hebben we de klankbordgroepen voor de 12 onderzoeksprojecten samengesteld. Die groepen moeten ervoor zorgen dat de projecten zo opgevat en uitgevoerd worden dat ze tot kwalitatieve en bruikbare resultaten leiden.

#### 2.1.1.4 Leren moeten we samen doen

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

Door **lerende netwerken** te organiseren, willen we groepen van personen samenbrengen die op eenzelfde terrein werkzaam zijn en gelijkaardige problemen hebben. Het doel is kennisopbouw en kennisoverdracht, zodat personeelsleden hun know-how kunnen uitwisselen, vergelijken en versterken. Ook intervisie, entiteitoverschrijdende projecten en het opzetten van elektronische discussiefora kunnen hier een onderdeel van vormen.

Via “Communities of Practice” kunnen ambtenaren die met dezelfde of soortgelijke omgevingen en problemen geconfronteerd worden, ervaringen uitwisselen. Om die uitwisselingen te bevorderen, hebben we de ICT-oplossing die is opgebouwd ter ondersteuning van de samenwerking binnen het departement Bestuurszaken, ter beschikking gesteld van andere beleidsdomeinen of partners van de Vlaamse Overheid.

#### 2.1.1.5 Samenwerken en leren is ook medewerkers betrekken en naar hen luisteren

Samenwerken en leren is geen éénrichtingsverkeer : de medewerker moet ook een inbreng (kunnen) doen zodat de overheid weet wat er bij het personeel omgaat en aldus nog beter op de noden kan inspelen.

Om te tonen dat het haar op dit vlak menens is, heeft de Vlaamse overheid vier initiatieven genomen: de organisatie van een tweejaarlijkse personeelspeiling, de invoering van intervisie, het stimuleren van interne trainingen, de opstart van het personeelsblad ‘13’:

- De tweejaarlijkse **personeelspeiling** is het middel bij uitstek om te weten wat het personeel denkt. In 2006 namen 56 entiteiten van de Vlaamse overheid deel aan de interne personeelsbevraging. In het voorjaar van 2007 ronden we de peiling af. We nodigden 15.664 personeelsleden (waaronder 252 lijnmanagers) uit om de vragenlijst in te vullen. 9.122 personeelsleden gingen op die vraag in. In mei 2007 stelde ik de algemene resultaten voor aan mijn collega’s in de Vlaamse Regering en aan de leden van de commissie Bestuurszaken van het Vlaams Parlement.  
De Vlaamse Regering verwacht van de entiteiten dat zij de resultaten van de peiling intern bespreken en zelf met de resultaten aan de slag te gaan. Hiervoor kunnen ze een beroep doen op de ondersteuning door het Agentschap voor Overheidspersoneel
- **Intervisie** behoort voortaan tot het standaard-instrumentarium van de Vlaamse overheid. Het is een vorm van leren die vooral aangewezen is voor doelgroepen (zoals managers & professionals) die functies uitoefenen met weinig gestandaardiseerde werkzaamheden. Intervisie wordt steeds meer een courante praktijk, gericht op specifieke doelgroepen (vooral management & professionals). Op dit ogenblik gebruiken we intervisiesessies vooral ter voorbereiding in de eigen organisatie van de ‘generieke testen’ voor contractuelen (zie uitvoering sectoraal akkoord 2005-2007).
- **Interne trainers** brengen hun eigen kennis over. Om entiteiten ertoe aan te zetten interne trainers in te zetten, hebben we ervoor gezorgd dat entiteiten die trainers tijdens de werktijd ter beschikking stellen, hiervoor een vergoeding krijgen.
- Het **personeelsblad “13”** was in 2007 aan zijn tweede jaargang toe. “13” verschijnt tweemaandelijks. Het wordt bezorgd aan alle 36.000 actieve personeelsleden van de Vlaamse overheid, zowel uit de departementen als uit de agentschappen en de strategische adviesraden, en aan de kabinetsmedewerkers van de Vlaamse ministers. In principe krijgen alle lezers “13” thuisgestuurd via de Post. Dat vormt de beste garantie dat iedereen het blad tijdig én gelijktijdig ontvangt, ook wie geen vaste werkplek heeft of weinig op de werkvloer komt. Slechts in enkele entiteiten die in

hun interne communicatiebeleid uitdrukkelijk geen “werkpost” op het thuisadres toelaten, wordt het blad op de werkvloer verspreid.

Sinds 1 juli 2007 kunnen ook de gepensioneerde personeelsleden van de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid zich gratis en vrijwillig abonneren. Zo kunnen gepensioneerden die dat willen op de hoogte blijven van het reilen en zeilen van hun vroegere organisatie en een band met het vroegere werk behouden. Op 1 augustus 2007 hadden reeds 2.500 van de ca. 12.000 aangeschreven gepensioneerden een abonnement genomen.

We hebben ook het digitale luik van het personeelsblad verder uitgebouwd. Sinds begin april het nieuwe extranet voor de Vlaamse overheid operationeel is, verzorgt de redactie van ‘13’ ook artikels en nieuwsberichten op de koepelsite van extranet. Er verschijnen op de koepelsite gemiddeld twee artikels per week. Vanaf het meinummer van dit jaar is de volledige tekst van alle artikels die in ‘13’ verschenen zijn ook te lezen op de website.

Op 21 juni 2007 kreeg “13” de Bedrijfspersprijs 2007. Met deze prijs bekroont de Belgische Vereniging van de Bedrijfspers (BVB) het jonge personeelsblad als het beste interne communicatieproduct 2006. De jury loofde de kwaliteit, de variatie en de gezond-kritische toon van ons personeelsblad. “Het blad laat heel veel collega's aan het woord, de interviews zijn sterk en er is een grote interactie met de website. “13” is bovendien heel fris en dynamisch qua vormgeving, met een hoog creativiteitsgehalte”, zo klonk het verder.

Het totale werkingsbudget voor 2007 bedroeg 352.000 euro.

### 2.1.2 Klemtone voor 2008

#### 2.1.2.1 Leren, trainen, coachen

In 2008 wens ik voor het **VTO**-beleid te zoeken naar synergie. Tegelijk wil ik ontwikkelingsactiviteiten opzetten die tegemoet komen aan lokale noden. Hierbij zullen we, naast het aanleren van technieken, ook het stimuleren van de persoonlijke ontplooiing en creativiteit onder de aandacht brengen.

Het ligt voor de hand dat we nog veel aan efficiëntie kunnen winnen door programma's met open inschrijving echt ‘open’ te maken, in die zin dat we ze open maken voor alle personeelsleden van de Vlaamse overheid, onafhankelijk van wie de organisator is. Dat betekent wel dat de organisatoren met elkaar moeten overleggen over de ontwikkelingsbehoeften, de specialisaties, de interne trainers, de prijzen en procedures.

Gelet op het succes dat we –met zeer weinig middelen– met het **coachingproject** hebben behaald, willen we dat op een ruimere schaal verspreiden. Dit zal gebeuren door het aanbod aan interne coaching uit te breiden en beter kenbaar maken en door, meer algemeen, het voeren van coachende gesprekken te promoten.

Meer concreet betekent dit:

- Het afstemmen van het interne en externe coaching aanbod;
- De verdere promotie van individuele coaching;
- Het sensibiliseren van leidinggevend en om persoonlijke coaching en coaching van medewerkers te stimuleren;
- De organisatie van een open vormingsaanbod coaching voor leidinggevend en ‘Personeel en Organisatie’ vanaf het najaar 2007;

- Recruitering van kandidaten voor een intensieve opleiding coaching zodat zij in de toekomst ook als coach kunnen worden ingezet;
- Benchmarking met andere overheden.

### 2.1.2.2 Leren van anderen

Eind 2007 zullen we een aantal projecten (maximaal 15) die beroep konden doen op het budget (170.000 euro) voor het **wissel-leren** van het Agentschap voor Overheidspersoneel (AgO) selecteren. Voor de toekenning van de projectfinanciering golden tot dusver de volgende criteria : interactie met de buitenwereld, focus op innovatie en bekendmaking van het resultaat.

Om deze projecten efficiënt te laten verlopen, werd er een ontwikkelingstraject opgesteld voor de projectverantwoordelijken, zodat ze elkaar bij de realisering van hun project konden ondersteunen.

In 2008 willen we vooral het leereffect voor de organisatie zichtbaar maken en kijken naar de effecten van het wissel-leren. Niet alleen de eigen entiteit mag voordeel halen uit het project. Wissel-leren moet immers in functie van de hele organisatie gebruikt worden. Voor de verzetting van programma in 2008 zal ik de nodige kredieten in de begroting inschrijven.

De start van **SBOV II** en andere onderzoeksinitiatieven vormt de ideale gelegenheid om een kennisdatabank uit te bouwen. Deze kennisdatabank, die in de loop van 2008 gerealiseerd zal worden, zal zowel binnen- als buitenlandse gegevens (kennisproducenten en producten) bevatten ten behoeve van de beleidsvoorbereiding, -aansturing en -evaluatie.

Aansluitend bij het ontplooiën van innovatief gedrag wil ik volgend jaar ook de talenten bij de Vlaamse administratie verder laten ontplooiën.

De arbeidsmarkt van vandaag is immers gespannen en de ‘oorlog om talent’ is tastbaar in de media en de statistieken.

De recente grote selectieprocedure richting middenkader (N-1 functies) heeft aangetoond dat er behoorlijk wat talent binnen de Vlaamse overheid te vinden is. Van de 701 kandidaten zijn er 267 geslaagd voor de generieke proef. Tot eind oktober zijn er 34 functies vacant verklaard. Wat doen we met al dat talent van mensen die kennelijk verantwoordelijkheid willen en kunnen opnemen, maar het niet kunnen omdat er onvoldoende vacatures zijn? En hoe houden we ook de mensen die niet geslaagd zijn gemotiveerd om in hun huidige functies excellent te blijven presteren?

Talent gedijt en verbreedt als het gebruikt wordt en productief ingezet wordt. De bestaande ontwikkelkanalen vormen daarbij de basis, maar talent ontwikkelt zich vooral door te ‘doen’. Dat kan door de bestaande functie te verbreden met nieuwe opdrachten of door naar een nieuwe functie toe te werken.

Ik wil het (top)management ondersteunen bij het opvolgen van hun medewerkers. Naast de bestaande ontwikkelinitiatieven zal ik het Agentschap voor Overheidspersoneel de opdracht geven krachtige instrumenten te ontwikkelen zoals bijvoorbeeld : **actieleren, doorgroeiopdrachten en leernetwerken**.

Belangrijker dan de instrumenten is echter de structurele opvolging van talent door het (top)management. Dit is de onontbeerlijke stap om het aanwezige talent te houden en perspectief te bieden.

### 2.1.2.3 Communities of practice

Opedane projectervaring met het gebruik van ‘**Communities of Practice**’ moeten we kunnen uitwisselen tussen alle belanghebbende ambtenaren. Informatie blijft nog te veel individueel, ze moet expliciet tot kennis worden gemaakt, ondersteund via ICT.

#### 2.1.2.4 Medewerkers betrekken

Door de BBB-reorganisatie kreeg de Personeelspeiling 2006 het karakter van een nulmeting. Om de genomen beleidsacties verder op te volgen en te evalueren en om de evolutie te bestuderen, zal ik in **2008** een nieuwe **Personeelspeiling** voor de entiteiten van de Vlaamse overheid organiseren.

Het **personeelsblad “13”** wordt in 2008 volgens hetzelfde stramien voortgezet.

Het digitale luik zullen we verder uitbouwen en interactiever maken. De redactie zal een gedegen lezersonderzoek uitvoeren.

Door een aantal interne verschuivingen van kosten, kan het totale werkingsbudget van 356.000 euro voor 2008 gehandhaafd blijven.

### 2.2 *INFORMATIE EN PROCESSEN BEHEREN ALS EEN BEDRIJFSMIDDEL*

Zoals het bedrijfsleven moet ook de Vlaamse Overheid zich bewust zijn dat de **informatie** die zij bezit een goed beheer verdient. Dit betekent ook dat we moeten kunnen beschikken over accurate overzichten van welke informatie in de Vlaamse Overheid aanwezig is en hoe de informatiestromen precies lopen.

Van even groot belang als een goed beheer van de informatie is ook het goed structureren van de **processen** binnen de organisatie.

BBB streeft naar homogeniteit binnen de beleidsdomeinen en dat creëert zeker opportuniteiten om processen over entiteiten heen beter af te stemmen en te zoeken naar synergiën binnen de beleidsdomeinen. Dat kan efficiëntiewinst opleveren en tegelijk de kwaliteit en coherentie van de output verhogen en het risico op verkokering tegengaan. We zullen onze leidende ambtenaren dan ook moeten sturen en evalueren voor de manier waarop zij open staan voor samenwerkingsverbanden met andere entiteiten. Een leidend ambtenaar moet het belang van de eigen entiteit kunnen overstijgen in het belang van een groter geheel en vooral in het belang van de burger/klant.

Dat geldt niet alleen binnen de beleidsdomeinen maar ook over beleidsdomeinen heen. Een focus op de klant en een open geest is voor leidende ambtenaren zonder meer een vereiste.

Ook op het vlak van de ondersteunende processen is efficiëntiewinst mogelijk. Het loont de moeite om voor ondersteunende processen na te denken over een bundeling van krachten die de interne dienstverlening optimaliseren.

Ook op het vlak van **e-procurement** blijven we aan de weg timmeren. Op 31 mei 2007 heeft het Strategisch Overlegforum Bestuurlijke Organisatie (SOBO) een strategische visienota over e-procurement goedgekeurd. In deze visienota zijn de leidende principes vastgelegd en zijn twee prioritaire organisatorische initiatieven aangeduid. Een eerste prioriteit is de creatie van een Vlaamse coördinatiestructuur nodig die in staat is een actieplan op te stellen en op te volgen. Deze coördinatiestructuur is inmiddels opgericht. De tweede organisatorische prioriteit is de opstelling zelf van een concreet actieplan dat aanduidt welke initiatieven in de komende jaren stapsgewijs moeten worden opgezet in samenwerking met de verscheidene bestuursniveaus. Het is hierbij uitdrukkelijk de bedoeling om maximaal hergebruik te maken van de public e-procurement oplossingen die de federale overheid reeds ontwikkeld heeft.

#### 2.2.1 Terugblik op 2007

Informatiemanagement vereist dat **informatie over de informatie** wordt verzameld. Er moet dus een kaart van de beschikbare informatie en kennis worden gemaakt.

In het najaar 2007 hebben we een meta-informatiemodel opgesteld dat als doel heeft “informatie over onze informatie” te bundelen en consistent bij elkaar te brengen. Dit model is zeker nog niet afgerond. Het aanvullen ervan is een werk van enkele jaren.

In 2007 lag de focus op het bijeenbrengen van de informatie die eenvoudig beschikbaar is, maar verspreid is onder verschillende vormen en in verschillende systemen of op verschillende plaatsen.

We zijn in 2007 ook met diverse initiatieven gestart op het vlak van **procesoptimalisatie**. Zo hebben we in de IVA Kunsten en Erfgoed van het beleidsdomein CJSM processen gemodelleerd voor verschillende doeleinden tegelijk: procesoptimalisatie, het opmaken van werkinstructies, het risicobeheer, en ook als voortraject naar informatisering. Ook het Agentschap Infrastructuur van het beleidsdomein MOW doet aan procesmodellering met het oog op zowel procesoptimalisatie als verdere informatisering. AGIV realiseert op zijn beurt een uitgebreide procesanalyse om de samenwerking met de lokale besturen efficiënter te maken.

Bij het Departement Bestuurszaken is er veel aandacht gegaan naar het in kaart brengen van de strategische processen aan de hand van strategiekaarten teneinde de onderlinge procesafstemming te bevorderen en het takenpakket scherp te stellen.

Het uittekenen en beschrijven van de organisatie samen met de bedrijfsprocessen biedt voor de managers van de entiteiten een kapstok om de antwoorden te formuleren op volgende vragen: doen we de juiste dingen (realiseren we effectief wat onze taakstelling bepaalt?) en doen we de dingen juist (voeren we onze activiteiten efficiënt uit en worden de middelen goed besteed)?

Daarnaast maken we werk van een aanbod om de procesgerichte benadering bij informatisering te ondersteunen. We werken momenteel in het departement Bestuurszaken methoden en technieken uit die volgend jaar toegankelijk moeten zijn voor andere beleidsdomeinen.

In dit verband is het ook nodig iets te zeggen over de sector van de **overheidsopdrachten**, die een belangrijk domein vormt waar de overheid zowel als klant als als actor met het regelgevingsproces wordt geconfronteerd.

Hier kunnen we op twee gebieden vereenvoudigen:

- a) Het vereenvoudigen van de regelgeving zelf. Hier moeten we meteen aan toevoegen dat de Vlaamse overheid slechts bevoegd voor de gewestelijke aspecten van de overheidsopdrachten. Het gros van de regels is Europees of federaal;
- b) Het verbeteren van het aankoopproces, wat zowel de overheid als de aanbidders ten goede komt, via e-procurement.

Hoewel we slechts bevoegd zijn voor de gewestelijke aspecten van de overheidsopdrachten, is het soms toch mogelijk om via interpretaties bepaalde vereenvoudigingen te realiseren.

Een voorbeeld hiervan is de zogenaamde techniek van de ‘impliciete verklaring op erewoord’. Wat houdt dat in ?

- Normaal moet een firma die inschrijft voor een overheidsopdracht bij zijn inschrijving een aantal attesten bijvoegen (niet-faillissement, geen RSZ-schulden, enz.).
- Evenwel is dat voor de meeste inschrijvers verloren moeite: per procedure kunnen we immers maar één inschrijver selecteren zodat de andere inschrijvers eraan zijn voor de moeite..
- Daarom kan de overheid in het bestek een clause opemen die bepaalt dat de inschrijvers niet vooraf de attesten moeten voorleggen, maar dat enkel de geselecteerde kandidaat op het ogenblik van de gunning moet bewijzen dat hij inderdaad aan de voorwaarden voldoet.
- Dit is de zgn. ‘impliciete verklaring op erewoord’: door de inschrijving op zich wordt de inschrijver geacht in regel te zijn wat de attesten betreft.

De federale regering ondernam begin 2007 pogingen om over deze techniek tot een consensus te komen binnen het Overlegcomité van alle regeringen in dit land. Maar het punt werd in maart drie keer en ten slotte sine die uitgesteld.

Gelet op deze situatie en het feit dat Vlaanderen deze techniek reeds gedeeltelijk toepaste, vond ik het aangewezen om bij omzendbrief van 25 mei 2007 deze praktijk alvast op Vlaams niveau te veralgemenen.

### **2.2.2 Klemtonen voor 2008**

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

Voor een **beleidsinformatiesysteem** dat op termijn aan de hele Vlaamse Regering en de Vlaamse topambtenarij inzichten zal kunnen verschaffen over de werking van de Vlaamse Overheid. Het streefdoel is over permanent geactualiseerde informatie te kunnen beschikken, bijvoorbeeld over administratieve vereenvoudiging, herplaatsingsbeleid, gelijkekansenbeleid, leeftijdsbewust personeelsbeleid, totaalbeleid inzake personeelsevoluties, loonkosten, evolutie van de apparaatskredieten ... Hierdoor moet het mogelijk worden op gelijk welk moment en voor gelijk welke periode informatie over het Vlaams overheidsbeleid op te vragen.

In 2007 zijn we met de voorbereidingen gestart (zowel technisch als organisatorisch) om te komen tot een managementinformatiesysteem, dat toelaat de generieke elementen van de beheersovereenkomsten op te volgen. De taken zijn uitgeschreven, de nodige tools zijn geselecteerd en de aanschaf is gepland. Dit kan dan de basis vormen.

Inzake **procesbeheer** zal het departement Bestuurszaken in 2008 het instrumentarium rond procesbeheer dat zij aan de entiteiten aanbiedt verder uitbreiden. Een gedeeld instrumentarium stimuleert niet alleen de kennisuitwisseling over aanpak en het hergebruik van bestaande modelleringen; het vergemakkelijkt ook het identificeren van opportuniteiten om processen binnen en over entiteiten heen beter af te stemmen en te verbeteren.

Technologie voor 'Business Process Management' in de informatievoorziening is beschikbaar op de markt en maakt een flexibeler en bedrijfsgerichter aanpak van de bouw en beheer van applicaties mogelijk. Ik zal onderzoeken hoe we dit in de bedrijfsvoering in onze diensten kunnen inpassen.

Inzake **overheidopdrachten** wens ik in 2008 verder te onderzoeken of het mogelijk is om binnen het beperkte kader van de zgn. 'gewestelijke' aspecten van overheidsopdrachten toch tot vereenvoudiging te komen. Ik zal hierover een studie laten verrichten.

In 2008 wens ik verder uitvoering te geven aan de twee prioritaire initiatieven die in de strategische nota over **e-procurement** zijn aangeduid.

Zoals reeds gezegd is in het departement Bestuurszaken intussen een Cel E-procurement opgericht die als taak heeft een concreet actieplan voor te bereiden.

Het actieplan zal naast een bespreking van de elektronische modules ook elementen aandragen voor een systematische verbetering van het aankoopproces en een goed contractbeheer. Ik zal dit actieplan in 2008 aan de Vlaamse Regering voorleggen. Complementair daaraan wil ik verder



blijven onderzoeken hoe we systematische verbeteringen aan het publieke aankoopproces kunnen aanbrengen.

### 2.3 *DE BEHEERSOVEREENKOMST : HET STURINGSINSTRUMENT IN DE VLAAMSE OVERHEID*

#### 2.3.1 **Terugblik op 2007**

Het reorganisatieproject Beter Bestuurlijk Beleid zorgde voor een grotere verzelfstandiging van de beleidsuitvoerende agentschappen. De wederzijdse engagementen tussen de politieke overheid (de minister namens de Vlaamse Regering) en de ambtelijke beleidsuitvoerders (de leidend ambtenaar van een agentschap, of de Raad van Bestuur) zijn vastgelegd in een beheersovereenkomst.

Reeds enkele beheersovereenkomsten traden in 2007 in werking (en lopen tot 31 december 2010). Het gaat om de beheersovereenkomsten van :

- Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen;
- Vlaams Subsidieagentschap voor Werk en Sociale Economie;
- Vlaamse Regulator voor de Media;
- Agentschap voor Geografische Informatie Vlaanderen;
- Toerisme Vlaanderen;
- Agentschap Facilitair Management;
- Vlaams agentschap voor Internationale Samenwerking;
- De Scheepvaart.

De meeste beheersovereenkomsten treden echter pas op 1 januari 2008 in werking en lopen eveneens tot 31 december 2010.

Voor de ondersteuning bij de opmaak en opvolging van een beheersovereenkomst is een agentschap (en de bevoegde minister) in eerste instantie aangewezen op het departement van hun beleidsdomein.

De departementen kunnen op hun beurt rekenen op een centrale tweedelijns-ondersteuning die het departement Bestuurszaken en het agentschap voor Overheidspersoneel samen aanbieden. Het ondersteuningsaanbod bestaat o.m. uit algemene kennisopbouw inzake de theorie en de praktijk van beheersovereenkomsten, de organisatie van communicatie- en informatiemomenten over het thema beheersovereenkomsten, algemene ondersteuning bij het opstellen van een beheersovereenkomst (via het organiseren van opleidingen, de aanmaak en het onderhoud van extranetpagina's met relevante informatie, ...) en uit specifieke ondersteuning door het aanbieden (op vraag) van interne consultancy.

Voortbouwend op bestaande netwerken bouwden we ook een "netwerk beheersovereenkomsten" uit, waarbij de uitwisseling van ervaringen en van goede praktijken centraal staat.

#### 2.3.2 **Klemtonen voor 2008**

Begin 2008 worden alle beheersovereenkomsten tussen verzelfstandigde agentschappen en de Vlaamse Regering definitief van kracht.

We zetten het centrale ondersteuningsaanbod verder en onderzoeken, rekening houdend met de specifieke bekommernissen van de betrokken departementen en agentschappen, eventuele bijkomende opportuniteiten.

## 2.4 *INTERNE CONTROLE*

### 2.4.1 **Terugblik op 2007**

Om het thema interne controle – ondermeer in het licht van de beheersovereenkomsten – binnen de Vlaamse overheid onder de aandacht te brengen is in 2007 een werkgroep Interne Controle aan de slag gegaan.

In de werkgroep zitten vertegenwoordigers van verscheidene departementen, agentschappen en kabinetten, van de Interne Audit van de Vlaamse administratie (IAVA), van het Rekenhof en van de Inspectie van Financiën.

De werkgroep actualiseerde en integreerde de bestaande leidraad ‘interne controle en instrumenten voor organisatiebeheersing’ tot een raamwerk voor het management voor het uitwerken van een intern controlebeleid. Daarnaast stelde de werkgroep een uniform begrippenkader op voor interne controle en organisatiebeheersing. Dat begrippenkader wordt voortaan gehanteerd binnen de hele Vlaamse overheid en door de controle-instanties (IAVA, Rekenhof, Inspectie van Financiën, ...).

Op een speciale webpagina (<http://bz.vonet.be/internecontrole>) hebben we alle informatie m.b.t. de interne controle samengebracht. We hebben ook het ”platform organisatiebeheersing” opgericht met het oog op het uitwisselen van kennis en ervaringen.

### 2.4.2 **Klemtonen voor 2008**

Elke entiteit van de Vlaamse overheid is verplicht om een **gedocumenteerd systeem van interne controle** in te voeren. Op basis van een zelfevaluatie en in overleg met de functioneel bevoegde minister stelt elk departement en agentschap uiterlijk eind 2008 een **stappenplan** op, waarin het aangeeft hoe de lijnmanager de organisatiebeheersing binnen de eigen entiteit zal inbedden. Het streefdoel is een allesomvattend en gedocumenteerd systeem van interne controle en organisatieontwikkeling dat uiterlijk tegen het einde van de beheersovereenkomst (31 december 2010) integraal moet zijn gerealiseerd.

Het volgen van het stappenplan moet ertoe leiden dat de entiteit een organisatiebeheersingssysteem opzet dat, overeenkomstig het maturiteitsmodel, voldoet aan de toets van maturiteitsniveau 3, ”gedefinieerd”. Concreet betekent dit dat de beheersingsmaatregelen niet alleen ontwikkeld en aanwezig moeten zijn, maar dat ze ook gestandaardiseerd, gedocumenteerd en gecommuniceerd dienen te zijn.

De werkgroep Interne Controle” blijft ook in de toekomst haar werkzaamheden verder zetten en zal de genoemde instrumenten systematisch opvolgen, evalueren en bijsturen.

### 3 KWALITEIT DAAR DRAAIT HET OM

#### 3.1 *GEbruikersBEVRAGINGEN*

##### 3.1.1 Terugblik op 2007

Het stelselmatig bevragen van gebruikers is nog steeds een belangrijke bouwsteen voor de verbetering van de dienstverlening van de Vlaamse overheid. Via cofinanciering door het Agentschap voor Overheidspersoneel (AGO) probeer ik de drempel voor de organisatie van gebruikersconsultaties voor de verschillende entiteiten te verlagen. Een aantal evidente kwaliteitseisen en enkele generieke thema's zijn de enige voorwaarden voor die cofinanciering. In 2007 hebben we op die manier alweer een tiental projecten kunnen uitvoeren.

Ik lanceerde een module met standaardvragen en optimaliseerde de handleiding voor het organiseren van klantenbevraging. Zo zetten we organisaties gemakkelijker op weg om een vragenlijst op maat op te stellen.

De standaardvragen en de handleiding stellen we ter beschikking van de entiteiten van de Vlaamse overheid, maar ook van de lokale besturen. Het gebruik van gelijkaardige vragen biedt de mogelijkheid om de eigen werking te vergelijken met die van andere entiteiten.

##### 3.1.2 Klemtone voor 2008

Voor de gebruikersbevragingen die door AGO gefinancierd worden wil ik een afsprakenkader uitwerken voor de verzameling en analyse van de verkregen klantgegevens. Deze klantgegevens zullen we verzamelen in een **klanttevredenheidsdatabank**.

In 2008 wens ik verder te zoeken naar andere manieren om met de gebruikers van de Vlaamse overheidsdiensten in dialoog te treden dan door de klassieke klanttevredenheidsonderzoeken.

In verschillende projecten (zoals het dienstverleningscharter, zie verder) hebben we reeds met succes de klant kunnen benaderen via focusgroepen. Ik wil deze formule in de toekomst blijven toepassen. Maar ik wil ook op zoek gaan naar nog andere manieren om gebruikers te betrekken bij de beleidsvoorbereiding en -evaluatie.

Ook klachten hebben een belangrijke signaalfunctie om aan structurele kwaliteitsverbeteringen te werken. Het is dan ook belangrijk dat de Vlaamse overheid investeert in de competentieontwikkeling en de **ondersteuning van de klachtenbehandelaars** op het terrein. Vanuit een behoefteninventarisatie bij de klachtenmanagers wil ik de klachtenbehandelaars een gediversifieerd ondersteuningsaanbod op maat aanbieden.

#### 3.2 *DIENSTVERLENINGSCHARTERS*

##### 3.2.1 Terugblik op 2007

Voor elke overheidsorganisatie is een kwaliteitsvolle dienstverlening aan burgers, bedrijven of organisaties een prioritaire doelstelling. Of een organisatie kwaliteit levert en ook zo gepercipieerd wordt, heeft echter ook te maken met de verwachtingen die ten aanzien van de overheidsorganisaties bestaan.

In 2006 schaarde de Vlaamse Regering zich achter het algemene dienstverleningscharter van de Vlaamse overheid. Met dit charter willen wij duidelijk maken waar gebruikers recht op hebben. Bedoeling is om het algemene charter te vertalen naar specifieke operationele charters, met concrete servicenormen voor verschillende dienstverleningsgroepen. In 2007 startten ondermeer VDAB, FIT en Jobpunt Vlaanderen met proefprojecten.

### **3.2.2 Klemtonen voor 2008**

Na een evaluatie van deze proefprojecten plannen we de **verdere** invoering (opmaak en communicatie) van de **operationele dienstverleningscharters** binnen de Vlaamse overheid. Daartoe werkt AgO een concrete en **praktijkgerichte handleiding** uit en biedt het agentschap ondersteuning aan entiteiten die een eigen operationeel charter willen opstellen.

## *3.3 Kwaliteit mag getoond worden*

### **3.3.1 Terugblik op 2007**

Het is belangrijk dat de Vlaamse overheid haar goede praktijken toont op (inter)nationale conferenties over kwaliteitszorg. Ook in 2007 namen diverse entiteiten deel aan internationale congressen waar ze uitpakten met de goede praktijken uit de Vlaamse overheid. Maar ook in Vlaanderen zelf bevorder ik de uitwisseling van goede praktijken via het kwaliteitsnetwerk, de webstek [www.kwaliteitsnetwerk.be](http://www.kwaliteitsnetwerk.be) en de driemaandelijke kwaliteitsnieuwsbrief van de Vlaamse overheid.

Met de opmars van kwaliteitsmanagement in de publieke sector deden ook verschillende kwaliteitsmodellen en -technieken uit de privé hun intrede in de Vlaamse overheid. Een kwaliteitsmodel brengt verscheidene elementen van integrale kwaliteitszorg samen zodat kwaliteitszorg hanteerbaar en toepasbaar wordt. Een aantal entiteiten behaalden al EFQM (European Foundation for Quality Management), ISO (International Standards Organization) of nog andere labels, andere voerden een zelfevaluatie CAF (Common Assessment Framework) uit of werkten met een balanced scorecard.

In 2007 onderzocht ik verder de mogelijkheid om in Vlaanderen een secretariaat voor het kwaliteitslabel Investors in People (IiP) uit te bouwen. Hiervoor werkte ik in overleg met de hoofdzetel van IiP (in het Verenigd Koninkrijk) een werkingsmodel uit.

De Vlaamse overheid zou de beperkte licentiekost voor het secretariaat dragen en een private partner zou de werkingsmiddelen financieren en het secretariaat uitbaten (marketing, uitgifte van publicaties en promotiemateriaal, uitbouwen van een IiP-netwerk, financieel management) en dienstdoen als opleidingsinstituut voor de interne projectleiders (adviseurs en assessoren) en als kwaliteitscentrum.

Even plots als onverwacht kwam halfweg dit jaar het bericht van IiP UK dat zij eenzijdig de voorwaarden voor het inrichten van een lokaal IiP-secretariaat gewijzigd hadden. De licentiehouder is voortaan enkel nog verantwoordelijk voor de promotie, marketing en het organiseren van IiP-netwerkactiviteiten. Het International Quality Centre (UK) staat exclusief in voor de assessments, de kwaliteitsbewaking en –controle en de opleiding van assessoren. De motivering voor de oprichting van een IiP-secretariaat in Vlaanderen was precies de mogelijkheid om dan vanuit Vlaanderen, in het Nederlands, assessments te kunnen organiseren, de kwaliteitsbewaking te verzorgen en de opleiding van assessoren te organiseren. De eenzijdige beslissing van IiP UK maakt de oprichting van een IiP-secretariaat in Vlaanderen onnuttig voor ondernemingen en overheden die het label willen nastreven. Een investering van de Vlaamse overheid in een secretariaat dat louter dienst doet als marketingbureau voor IiP is onverantwoord.

Daarom koos ik ervoor om vanaf 2008 via andere initiatieven de ontwikkeling van IiP in Vlaanderen als volwaardig kwaliteitslabel indirect te ondersteunen.

### **3.3.2 Klemtonen voor 2008**

Meer concreet denk ik onder meer aan het organiseren in 2008 van informatiesessies over IiP en het aanbieden van een opleiding tot IiP-expert voor geïnteresseerde Vlaamse overheidsmedewerkers. Zij kunnen dan op hun beurt worden ingezet voor de begeleiding van de entiteiten die, zoals het Agentschap voor Overheidspersoneel, het IiP-label nastreven.

Niet alleen wil ik binnen de Vlaamse overheid medewerkers stimuleren om IiP-expert te worden. Ook de groeiende internationale uitwisseling tussen EFQM-assessoren binnen de Vlaamse overheid en die uit andere sectoren juich ik ten volle toe. Ik zal deze manier van kennisdeling dan ook verder aanmoedigen en uitbreiden, met het oog op de oprichting van een assessoren- of expertenteam dat overal binnen de Vlaamse overheid kan worden ingezet.

In 2007 hebben we de eerste SPITS, de innovatieprijs van de Vlaamse overheid, uitgereikt. Drie entiteiten van de Vlaamse overheid werden gelauwerd voor hun innovatief projectvoorstel. Deze drie entiteiten zullen in 2008 de Vlaamse overheid op de vierde kwaliteitsconferentie voor overheidsdiensten in België vertegenwoordigen. Deze conferentie organiseer ik samen met de federale en de andere deelstaatministers die bevoegd zijn voor Bestuurszaken.

### ***3.4 ARCHIEFBEHEER***

Het digitaal document- en archiefbeheer wordt steeds belangrijker. Een digitaal archief is gebruiksvriendelijker, efficiënter en neemt bovendien veel minder ruimte in beslag dan een papieren archief.

#### **3.4.1 Terugblik op 2007**

Tot dusver geldt voor de diensten en instellingen van de Vlaamse Gemeenschap en het Vlaamse Gewest nog steeds de federale archiefregeling van 1955. De tijd is rijp voor de uitbouw van een eigen archieforganisatie. Een overheid met ruime eigen bevoegdheden moet zelf voor het beheer van haar archief kunnen organiseren.

De afdeling Proces- en Informatiebeheer heeft in 2007 bij alle entiteiten van de Vlaamse overheid een bevraging georganiseerd over hun document- en archiefbeheer. Op basis van de resultaten van die bevraging heeft de afdeling een voorstel voor een nieuw, eigen document- en archiefbeheer opgesteld.

Op mijn initiatief heeft de de Vlaamse Regering op 14 september 2007 concrete maatregelen getroffen die de ontwikkeling van een volwaardig en eigentijds archiefbeheer binnen de Vlaamse overheid mogelijk moeten maken.

Op dit ogenblik gebeurt het document- en archiefbeheer nog te veel op ad hoc-basis, wat leidt tot versnippering. De behoefte aan een gecoördineerd archiefbeleid met duidelijke richtlijnen bleek ook uit de vermelde bevraging. Een efficiënt beheer van het archief is immers essentieel voor een snelle en eenvoudige dienstverlening door de overheid. Met een omvattend stappenplan -dat in 2007 van start ging- wil ik het archiefbeheer binnen de Vlaamse overheid verder uitbouwen, coördineren en optimaliseren.

### 3.4.2 Klemtonen voor 2008

Het genoemde stappenplan – dat ik in 2008 verder zal uitvoeren – omvat ondermeer de aanstelling entiteitsverantwoordelijken.

De functie van documentbeheerder/archivaris moet worden opgenomen in de personeelsplanning zodat op middellange termijn per beleidsdomein een gediplomeerde archivaris kan worden aangesteld.

Ook komt er een coördinerende dienst voor document- en archiefbeheer binnen het departement Bestuurszaken. Die dienst zal proefprojecten voor het digitaliseren van archief centraal ondersteunen. Het is de bedoeling om zo “best practices” op te bouwen en te verspreiden binnen de Vlaamse Overheid.

Verder bereid ik de oprichting van een ‘Vlaams Archiefhuis’ voor en de opmaak van een Vlaams decreet voor het beheer van publiekrechtelijke archieven. Ik zal ook voorstellen een samenwerkingsovereenkomst te sluiten met het Algemeen Rijksarchief.

Binnen het beleidsdomein Bestuurszaken maak ik voor dit alles 776.000 euro vrij. 569.000 euro hiervan gaat naar de inrichting van het depot in Vilvoorde. Het gaat om een aanzienlijke maar onvermijdelijke investering. Ze moet ervoor zorgen dat het depot voldoet aan de minimumeisen voor archiefbewaring en voldoende ruimte biedt voor de opslag van het volledige semi-statische archief van de Vlaamse overheid.

## **4 INTEGRITEIT: ALFA EN OMEGA VAN HET BESTUUR**

### **4.1.1 Terugblik op 2007**

De commissie Integriteitszorg bouwde in 2007 haar werking verder uit. Alle leidinggevendenden kregen de mogelijkheid om, via een documentmanagementsysteem, de discussieteksten en voorstellen te raadplegen en opmerkingen te formuleren. De Commissie heeft deze opmerkingen besproken en in haar definitieve nota's verwerkt.

In 2007 werden vertrouwenspersonen Integriteitszorg aangesteld. Het gaat om tweedelijnsadviseurs (na het management van de entiteit) die personeelsleden bijstaan die geconfronteerd worden met ethische dilemma's. Ze bieden eveneens informatie aan personeelsleden die een melding willen doen. Op enkele uitzonderingen na, kozen de entiteiten ervoor om de reeds bestaande vertrouwenspersonen 'welzijn' ook de rol van vertrouwenspersoon 'integriteitszorg' op zich te laten nemen. Ze kregen hiertoe reeds een basisopleiding. Een specifieke opleidingsmodule over integriteit is gepland voor 2008.

In 2007 is de coördinator Integriteitszorg gestart de voorbereiding van de opmaak van een algemene deontologische code voor de Vlaamse overheid. Dilemmatrainingen en netwerking met integriteitsverantwoordelijken van de verschillende entiteiten hebben de noden van de belanghebbenden in kaart gebracht. Het resultaat van deze oefening hebben we geanalyseerd en vergeleken met voorbeelden van andere overheden en organisaties. De opmaak van entiteitspecifieke en functiespecifieke codes liet ons toe om praktijkgericht te werken. Intussen hebben we een concreet stappenplan voor de verdere uitwerking van de algemene deontologische code klaar. Bedoeling is om de verschillende actoren maximaal te betrekken bij de opmaak van de nieuwe code.

Ook de webstek, [www.vlaanderen.be/integriteit](http://www.vlaanderen.be/integriteit), hebben we het afgelopen jaar verder vervolledigd. De webstek schetst het integriteitsbeleid binnen de Vlaamse overheid, biedt een deontologisch vademecum aan met de basisregelgeving rond het integriteitsbeleid, verduidelijkt de werking van de integriteitsdiensten (commissie, coördinator), ...

Zoals verwacht nam de vraag naar vorming over integriteitszorg toe. Het Agentschap voor Overheidspersoneel (AgO) biedt dilemmatrainingen aan en geeft ook ondersteuning wanneer entiteiten zelf trainingen willen organiseren. Dat gebeurt door 'train-the-trainer'opleidingen of door het geven van advies. De trainingen worden op maat gemaakt en kunnen zowel in een standaardversie als voor een specifieke doelgroep gegeven worden. In totaal volgden in 2007 meer dan 1.300 medewerkers van de Vlaamse overheid een integriteitstraining.

De Vlaamse overheid neemt integriteitsschendingen ernstig en zoekt uit hoe risicomanagement voor een preventief optreden kan zorgen. Een concreet stappenplan, dat aansluit bij de aanpak van interne controle, helpt het management van de entiteiten hierbij. Als er zich toch een schending voordoet, kan de leidinggevende een beroep doen op het draaiboek voor crisiscommunicatie dat via de webstek beschikbaar is.

In het kader van het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen (SBOV) startte in 2007 een studie m.b.t. de opmaak van een "meetinstrument integriteit".

### **4.1.2 Klemtonen voor 2008**

Dat instrument zullen we in 2008 ontwikkelen. Het instrument zal het management in staat stellen binnen zijn dienst een integriteitsnulmeting uit te voeren. Op basis van de resultaten

van die meting kan het management een intern integriteitsbeleid op maat uitwerken en nadien ook de effecten van dat beleid opvolgen.

Op initiatief van de commissie Integriteitszorg bieden we voorts ook een ”**menukaart integriteit**” aan. De menukaart is een oplisting van acties en instrumenten die een entiteit kan gebruiken om een adequaat integriteitsbeleid te voeren. De lijst kreeg deze naam omdat zij toelaat om ‘à la carte’ te kiezen voor die acties en instrumenten die passen bij de eigenheid en de maturiteit van de entiteit. Op deze manier krijgen de entiteiten ondersteuning op maat. De lijst geeft voorbeelden van goede praktijken en spoort entiteiten aan om hun kennis met anderen te delen en te leren van anderen.

In 2007 startte ik de voorbereidingen voor een geactualiseerde algemene **deontologische code van de Vlaamse overheid** (zie 4.1.). Hiervoor zoek ik een breed draagvlak. Om dit draagvlak te creëren, zullen we de voorgestelde deontologische principes en specifieke regels voorleggen aan focusgroepen, bestaande uit een groot aantal belanghebbenden. Rekening houdend met de reacties van de focusgroepen, zullen we de tekst van de deontologische code in 2008 actualiseren en communiceren.

Naast het verzamelen van informatie voor de opmaak van een algemene code blijft de coördinator integriteitszorg ook ondersteuning bieden bij de opmaak van meer **entiteitspecifieke, materiespecifieke of functiespecifieke codes** (vb. deontologische code voor kabinetsmedewerkers).

Als antwoord op de steeds toenemende vraag naar **dilemmatrainingen**, levert het AgO extra inspanningen om interne trainers via een ‘train-the-trainer’opleiding te vormen. Zo kunnen interne trainers in de verschillende entiteiten zelf mee instaan voor ondersteuning van het integriteitstraject, wat de kostprijs aanzienlijk verlaagt en het interne draagvlak vergroot.

Zoals reeds gezegd is er grote nood aan een aanbod met concrete instrumenten die leidinggevendenden helpen bij het voeren van een integriteitsbeleid. Maar minstens even belangrijk is de aandacht voor **interne communicatie** rond integriteit. Daarom werkt de Integriteitscoördinator aan een ondersteuningspakket, dat leidinggevendenden tijdens verschillende fasen van hun integriteitstraject helpt bij hun interne communicatie.

Het indijken van integriteitsrisico’s maakt integraal deel uit van **risicomangement** en **interne controle**. De coördinator Integriteitszorg zorgt dan ook voor maximale afstemming tussen het integriteitsbeleid en het beleid rond interne controle.



## 5 DE OVERHEID ALS MODERNE WERKGEVER – HRM

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

#### 5.1.1 Terugblik op 2007

##### 5.1.1.1 Belangrijke wijzigingen in het Vlaams personeelsstatuut

De Vlaamse Regering keurde op **16 maart 2007** de zogenaamde **tweede fase van het raamstatuut** definitief goed. Door deze wijziging van het Vlaams Personeelsstatuut beschikt het personeel van de diensten van de Vlaamse Overheid voortaan over een geïntegreerde rechtspositie. Deze vervangt de drie vroegere rechtsposities voor het personeel van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (VPS), de Vlaamse wetenschappelijke instellingen (PSWI) en de meeste Vlaamse openbare instellingen (stambesluit VOI).

In de **eerste helft van 2007** nam de Vlaamse Regering ook akte van **9 rondzendbrieven** die herschreven werden n.a.v. BBB en de gewijzigde administratieve structuur. Daarnaast heb ik ook een nieuwe rondzendbrief uitgevaardigd m.b.t. de aanwervings- en arbeidsvoorwaarden voor de jobstudenten. Door deze rondzendbrief sluit het beleid met betrekking tot de jobstudenten nauwer aan bij het binnen de Diensten van de Vlaamse Overheid gevoerde HRM-beleid (o.a. wat betreft het vastleggen van functieomschrijving, selectiecriteria, algemene bekendmaking, gerichte acties naar kansengroepen, ...).

Op **6 juli 2007** werd het Vlaams Personeelsstatuut aangevuld met diverse mogelijkheden tot het nemen van **loopbaanonderbreking** (o.a. de 1/4de en 1/5de loopbaanonderbreking en het ouderschapsverlof onder de vorm van 1/5de loopbaanonderbreking) en dit in uitvoering van het sectoraal akkoord 2005-2007.

De Vlaamse Regering keurde op **19 juli 2007** ook een wijziging van het Vlaams Personeelsstatuut goed die de **interfederale mobiliteit** invoert. Dit besluit geeft uitvoering aan een besluit van de Interministeriële Conferentie “Ambtenarenzaken en Modernisering van de overheidsdiensten” van 25 september 2006. De diverse ministers van Ambtenarenzaken verbonden er zich toen toe om een systeem uit te werken dat de personeelsleden van een overheid de mogelijkheid biedt te solliciteren naar een baan bij een andere overheid.

##### 5.1.1.2. Uitvoering van het sectoraal akkoord 2005-2007

In de eerste helft van 2007 werd gestart met de implementatie van tal van maatregelen die uitvoering geven aan het sectoraal akkoord 2005-2007. Zo werd onder meer veel tijd en energie geïnvesteerd in het op punt stellen en uitwerken van de maaltijdchequeregeling. De personeelsleden van de diensten van de Vlaamse overheid ontvangen vanaf 1 juli 2007 voor het eerst maaltijdcheques ter waarde van 5 euro (2,5 euro werkgeversbijdrage en 2,5 euro werknemersbijdrage).

De andere maatregelen ter uitvoering van het sectoraal akkoord 2005-2007, waarvan een aantal reeds geïmplementeerd werden bij omzendbrief van 18 juli 2006, werden ondertussen omgezet in een ontwerp van regelgeving dat binnenkort voor principiële goedkeuring zal worden voorgelegd aan de Vlaamse Regering.

De blikvanger in de komende statuutwijziging is de creatie van bijkomende loopbaanmogelijkheden op alle niveaus, en dan vooral de uitbouw van een inhoudelijke loopbaan en de invoering van een lager leidinggevend kader. We hebben van de gelegenheid gebruik gemaakt om in de toegangsvoorwaarden het begrip relevante beroepservaring te

introduceren (i.p.v. enkel de klassieke anciënniteitsvoorwaarden). Hiermee willen we het voor mensen van buiten de Vlaamse administratie makkelijker maken om voor een job bij de Vlaamse overheid te solliciteren.

### 5.1.2 Klemtonen voor 2008

#### 5.2.1.1. Toekomstige wijzigingen van de regelgeving

In 2008 zal ik, samen met de minister bevoegd voor Binnenlands Bestuur, onderzoeken hoe er werk kan worden gemaakt van de **mobiliteit met de lokale sector**. We zullen de statutaire hindernissen in kaart brengen die een grotere personeelsmobiliteit tussen de Vlaamse overheid en de lokale besturen in de weg staan.

Aan het Vlaams Parlement zal in 2008 een ontwerp van decreet worden voorgelegd tot regeling van **overdracht van personeelsleden** binnen de diensten van de Vlaamse overheid in geval van verschuiving van taken of bevoegdheden. Door deze decretale bepaling krijgt de Vlaamse Regering de machtiging om personeelsoverdrachten tussen entiteiten te regelen.

#### 5.2.1.2. Uitvoering sectoraal akkoord 2005-2007 - voorbereiding sectoraal akkoord 2008-2009

In de nabije toekomst staat de Vlaamse overheid voor een aantal belangrijke uitdagingen op het vlak van personeelsbeleid. Een belangrijke, zonet de belangrijkste, uitdaging vormt de aankomende vergrijzing. Hierdoor moeten we een personeelsbeleid ontwikkelen dat ook rekening houdt met leeftijdsdiversiteit.

De Vlaamse overheid en de sociale partners hebben hun engagement voor een **leeftijdsbewust personeelsbeleid** reeds ingeschreven in het sectoraal akkoord 2005-2007.

In dit akkoord staan tien concrete maatregelen die een antwoord willen bieden op de uitdagingen van een langere loopbaan en de Vlaamse ambtenaren extra kansen geven op het vlak van flexibiliteit. De maatregelen beogen een betere afstemming tussen werk en privéleven gedurende de volledige loopbaan en een hogere jobkwaliteit op het einde van de loopbaan. Ze willen de loopbaan ook beter doen aansluiten bij de individuele competenties en verwachtingen van elk personeelslid.

We zijn op dit ogenblik volop bezig met de uitwerking van deze maatregelen, die geïntegreerd zullen worden in het globale personeelsbeleid van de Vlaamse overheid. Ze worden de komende drie jaar op een gefaseerde manier ingevoerd, gecommuniceerd en geëvalueerd, in een toekomstgericht project dat officieel wordt gelanceerd begin 2008.

Met dit project, dat loopt in partnerschap met de verschillende P&O-diensten, wil de Vlaamse overheid aantonen dat zij klaar is om de nieuwe uitdagingen op personeelsvlak aan te gaan.

In het sectoraal akkoord is opgenomen dat we na 12 jaar praktische toepassing van het evaluatiesysteem **PLOEG** werk zullen maken van een grondige bijsturing van de uitvoeringsmodaliteiten. Eind 2007 zullen de besprekingen hieromtrent afgerond zijn. De nadruk zal vooral liggen op de mogelijkheid tot maatwerk, waarbij rekening wordt gehouden met de specifieke behoeften van elke entiteit.

Daarnaast zullen we in uitvoering van het sectoraal akkoord in de eerstkomende jaren ook **twee generieke proeven per niveau** organiseren voor statutaire betrekkingen bij de diensten van de Vlaamse overheid. De indienstzijnde contractuele personeelsleden kunnen aan deze proeven deelnemen. Op 10 mei 2007 sprak de overheid met de vakbonden één en ander af met betrekking tot de vorming, communicatie en organisatie van deze proeven die in de loop van 2008 starten.

Ondertussen zijn we al gestart met de voorbereidingen voor het volgend **sectoraal akkoord 2008-2009**. Belangrijk is dat we in dit nieuw sectoraal akkoord een evenwicht realiseren tussen enerzijds de eisen die door de representatieve vakorganisaties naar voren worden geschoven en anderzijds de maatregelen die de overheid noodzakelijk vindt voor de verbetering en vernieuwing van haar personeelsbeleid. Om het draagvlak van het akkoord te verhogen, zal ook een afvaardiging van het College van Ambtenaren-generaal bij de onderhandelingen betrokken zijn.

Ook dit sectoraal akkoord zal resulteren in een wijziging van de rechtspositieregeling.

Ik zal mij in 2008 ook verder inspannen om het vertrouwen tussen de vakbonden en de overheid te versterken. Medio 2007 werd binnen het Sectorcomité XVIII (protocol nr. 249.805) een principeakkoord gesloten dat de gemeenschappelijke bekommernis en verantwoordelijkheid voor een goed sociaal klimaat onderschrijft.

Mee in overleg met de vakbonden en leidinggevende ambtenaren, zullen we een **Barometer Sociale Verhoudingen** uitwerken. Bedoeling is om zowel goede praktijken in kaart te brengen (en daarbij na te gaan welke punten overdraagbaar zijn naar andere entiteiten) als om dreigende sociale conflicten tijdig te kunnen detecteren en zo te voorkomen.

In 2005 heeft de Vlaamse regering onder het ambtenarenkorps een (deeltijds) gevolmachtigd onderhandelaar Personeelszaken aangesteld. Die kreeg een dubbele opdracht mee. Vooreerst moet hij in de onderhandelingen de Vlaamse minister bevoegd voor Bestuurszaken vertegenwoordigen. Secundo moet hij, op vraag of met instemming van de leden van de Vlaamse regering, optreden als bemiddelaar bij dreigende sociale conflicten binnen de diensten van de Vlaamse overheid.

De praktijk toont aan dat een bemiddelingsprocedure kan helpen om zowel het onmiddellijke probleem op te lossen als om opnieuw tot een constructieve samenwerking te komen. In de loop van 2008 zal ik onderzoeken of het mogelijk is een **groep van sociaal bemiddelaars** tot stand te brengen. Hun taak zal erin bestaan om bij dreigende sociale conflicten te trachten in der minne oplossingen uit te werken.

## 5.2 HR-BELEID

### 5.2.1 Terugblik op 2007

In mijn beleidsnota 2004 – 2009 gaf ik al aan dat de Vlaamse overheid over een aantal sterke troeven beschikt die medewerkers kunnen helpen om een **goed evenwicht** te vinden **tussen werk, vrije tijd en gezinstaken**.

Uit cijfermateriaal blijkt dat 81 procent van de deelnemende personeelsleden de mogelijkheden om werk en privéleven op elkaar af te stemmen gunstig inschat. Bij de lijnmanagers (N- en N-1-niveau of gelijkwaardig) daalt dit tot 46 procent.

Het lijkt geen twijfel dat 'Anders werken' en telewerken kunnen helpen om werken, vrije tijd en gezinstaken op een vlotte manier te combineren. De reistijden zijn slinken en medewerkers kunnen hun tijd zelf meer indelen (zie inzake telewerk verder onder hoofdstuk ICT).

**Anders Werken** is niet enkel een technische aangelegenheid maar een ruimere organisatiedoelstelling met als streefdoel te komen tot een nieuwe cultuur.

In 2007 heb ik het begeleidings- en ondersteuningsaanbod voor Anders Werken verder uitgebreid. Zo kwamen er workshops ter begeleiding van personeel en management bij de overgang naar de nieuwe werkomgeving. Op dit ogenblik hebben 3.200 ambtenaren die Anders-Werken geen eigen vaste werkplek meer. Het gros hiervan- 1.526 – is gehuisvest in het nieuwe Ellips-gebouw. Ook het algemene vormingsaanbod m.b.t. archivering en de

overstap naar gedeelde (analoge en digitale) archieven speelt bij de overgang naar Anders Werken een belangrijke rol.

In mijn beleidsnota 2004-2009 geef ik aan dat ik veel aandacht heb voor **telewerk** en dit, in nauwe samenwerking met de overheidsbonden, bij de Vlaamse overheid via sensibiliseringscampagnes verder wil aanmoedigen.

In 2007 zorgde een rondzendbrief ervoor dat structureel telewerk zich niet langer in een reglementair vacuüm afspeelt.

Daarnaast heb ik verscheidene initiatieven genomen om telewerk binnen de Vlaamse overheid verder aan te moedigen. Zo zijn in de Vlaamse provincies zijn 5 satellietkantoren in gebruik genomen. Ik heb in 2007 ook een impulsfonds ter stimulering van het telewerk opgericht (zie verder onder hoofdstuk ICT). AgO biedt tevens aan de leidinggevenden en medewerkers begeleiding aan om telewerk op een gestructureerde wijze in de organisaties in te voeren.

### **5.2.2 Klemtonen voor 2008**

In de periode 2007-2008 komt er een tevredenheidsmeting bij personeel en management van de meest recente Anders-Werken-projecten in het Ellips- en Boudewijngebouw. De eerste meting is gepland voor september 2007. In maart 2008 volgt een opvolgingsmeting in de vorm van een maatwerkvragenlijst in de Personeelspeiling 2008. Bestuurszaken zal ondersteuning bieden bij het bepalen en invoeren van verdere verbeteracties of bij de integratie in andere verandertrajecten.

Wie een goed personeelsbeleid wil voeren, moet dit ondersteunen met een degelijk geïnformatiseerd personeelssysteem. De ministeries van de Vlaamse overheid beschikken daarom sinds 2001 over de personeelstoepassing **Vlimpers**.

Het doorvoeren van een functionele upgrade van Vlimpers en de implementatie van nieuwe functionaliteiten en modules is noodzakelijk.

Volgende acties zal ik in **2008** laten ondernemen :

- er moet voldoende aandacht gaan naar het **onderhoud** en de **dagelijkse werking** van de toepassing, waarvoor ik vanaf 2008 jaarlijks 293.000 euro extra uittrek;
- noodzakelijke **nieuwe ontwikkelingen** moeten worden uitgevoerd in Vlimpers, zoals bv. SEPA, de optimalisatie van het loondossier en de naverwerking, kinderbijslagdossier in Vlimpers/L4, toekomstig loopbaanbeleid (N-2-loopbaanbeleid),....;
- de **functionele upgrade** van de Vlimpers-toepassing van de versie 8.0 naar 9.0 moet van start gaan, rekening houdend met de nieuwe technologieën (Service Oriented Architecture – SOA) die op de markt zijn.

## **5.3 *INNOVATIE STIMULEREN***

### **5.3.1 Terugblik op 2007**

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

Nieuwe technologieën bieden op het vlak van innovatie zeker mogelijkheden. Maar voor alles moeten we maximaal gebruik maken van het innovatief vermogen en de creativiteit van de

medewerkers. Daarom is het noodzakelijk om binnen een organisatie een klimaat te creëren dat creativiteit en innovaties in de hand werkt.

In het voorjaar van 2007 hebben we de eerste innovatieprijzen, **SPITS 2007**, uitgereikt tijdens een innovatiefestival. Tijdens dit festival hebben we beklemtoond dat innoveren te maken heeft met voortdurend verbeteren, waartoe elke ambtenaar kan bijdragen.

### 5.3.2 Klemtonen voor 2008

Zoals in 2007, wil ik in 2008 verder **stimulansen** geven aan de ontwikkeling van een innovatief klimaat bij de diensten van de Vlaamse overheid.

In 2008 zullen we innovatieve en creatieve ideeën opnieuw met een prijs bedenken. Met een **creativiteitsweek** wil ik bijzondere aandacht besteden aan en ruimte maken voor creativiteit en initiatieven die afgestemd zijn op cultuurbeleving en –verbetering. We zullen voor verscheidene doelgroepen **opleidingen** inrichten op het vlak van creatieve vaardigheden. Voorts zullen we een **creatieve ruimte** inrichten en ter beschikking stellen van diverse organisaties.

Voorts zullen we ook de **competentie "creativiteit"** meer benadrukken in het P&O-beleid.

We zullen het bestaande ondersteuningsaanbod op het vlak van innovatie verder promoten. Tegelijk zullen we via het **management-ontwikkelprogramma** aan de leidinggevenden duidelijk maken hoe zij aan een innovatief organisatieklimaat kunnen werken.

Leidinggevenden kunnen innovatief gedrag ook bevorderen door na te gaan hoe andere organisaties (intern of extern) innoveren of door samen met andere organisaties te bekijken hoe een gemeenschappelijk innovatieprobleem kan worden opgelost.

## 5.4 *LOOPBAAN- EN BELONINGSBELEID*

### 5.4.1 Terugblik op 2007

#### 5.4.1.1 Loopbaanbeleid

De voorbije jaren leverde de Vlaamse overheid ernstige inspanningen om de **interne arbeidsmarkt** open te trekken en het personeel reële loopbaanperspectieven en -mogelijkheden te geven. Door alle vacatures nu eerst intern aan te bieden, is één van de grootste interne arbeidsmarkten van ons land ontstaan. Interne sollicitanten kunnen gebruik maken van professionele, interne begeleiding en bemiddeling. **Werkwijzer**, de herplaatsingsdienst van de Vlaamse overheid, is operationeel. Onlangs is ook het systeem van de **interfederale mobiliteit** door de Vlaamse overheid goedgekeurd. Hierdoor kunnen personeelsleden van een overheid solliciteren bij een andere overheid. In 2008 zal ik samen met de minister van Binnenlands Bestuur kijken hoe we de hindernissen die deze mobiliteit vandaag nog in de weg staan kunnen wegwerken.

We hebben het afgelopen jaar ook werk gemaakt van het introduceren van nieuwe functies, waardoor leiding geven en doorgedreven expertise gehonoreerd worden. In het Sectoraal Akkoord 2005-2007 is ten slotte ook afgesproken dat we aandacht zullen geven aan de loopbaanperspectieven van personeelsleden.

#### 5.4.1.2 Beloningsbeleid

Zowel in mijn beleidsnota 2004-2009 als in mijn beleidsbrieven 2006 en 2007 heb ik aangehaald dat de functiefamilies het centrale instrument moeten zijn in het loopbaan- en beloningsbeleid bij de Vlaamse overheid.

De functiefamilies vormen een raamwerk dat transparantie en coherentie biedt in de veelheid van functies binnen de Vlaamse overheid. Een functiefamilie groepeert en beschrijft functies waarbij het doel, de aard van de activiteiten en de vereiste competenties gelijkaardig zijn. Elke familie is opgedeeld in 2, 3 of 4 niveaus en elk niveau groepeert functies met een gelijkaardige zwaarte binnen een functiefamilie.

In het sectoraal akkoord 2005-2007 is afgesproken dat een aantal prangende interne onbillijkheden bij het **personeel en het middenkader** binnen de Vlaamse overheid zullen worden aangepakt vanuit het raamwerk van de functiefamilies en de functieweging. Nog in deze regeerperiode zullen we via de veralgemeende toepassing van functieweging de **interne onbillijkheden** wegwerken én het **loopbaanbeleid** aanpassen. De voorstellen terzake zullen steeds kaderen binnen de principes van de salarissen van het huidige beloningsbeleid.

Om de interne onbillijkheden te kunnen aanpakken aan de hand van functieclassificatie en –weging hebben we in het sectorcomité XVIII onderhandelingen gevoerd over de randvoorwaarden (communicatie aan overheid/personeel/vakbond, samenstelling, werking en taken van de begeleidingscommissie, ene.) en over het inhoudelijk kader van het project (opmaak van functiebeschrijvingen, beroeps- en onderhoudsprocedure, enz.). Deze onderhandelingen hebben op 17 juli 2007 geleid tot een **protocol** over de invoering van functieclassificatie en -weging bij de Vlaamse overheid. De functieclassificatie en –weging is gebaseerd op een wegingsmethodiek van een gespecialiseerde privé-partner, waarmee we in mei 2007 een overeenkomst afsloten.

Naast een billijke en extern competitieve verloning is het tegelijkertijd ook noodzakelijk om **meer transparantie** te brengen in de financiële vergoeding van het personeel en het management van de Vlaamse overheid. In september 2007 keurde de Vlaamse Regering hieromtrent een rondzendbrief goed. De brief legt de principes vast van openbaarheid van het beloningsbeleid bij de Vlaamse overheid, rekening houdend met de bescherming van de persoonlijke levenssfeer. We zijn in 2007 al met de inhoudelijke en technologische uitwerking van deze rondzendbrief van start gegaan. In 2008 moet de uitwerking op kruissnelheid komen.

#### 5.4.1.3 Een prestatiegerichte verloning voor het topkader

Na een marktonderzoek en na de functieclassificatie van de N-functies door een extern wegingscomité, keurde de Vlaamse regering in juli 2007 een **aangepaste verloning** goed voor de management- en projectleiderfuncties van N-niveau en voor de functies van algemeen directeur.

We hebben de verloning hierdoor marktconform gemaakt, zodat de Vlaamse overheid competente leidende ambtenaren kan aantrekken, behouden en blijvend motiveren.

Het basissalaris van de Vlaamse topambtenaren ging gemiddeld met ongeveer 15 procent omhoog tot op het niveau van gelijkwaardige mandaatfuncties bij de federale overheid. Bovenop dit basissalaris krijgen de Vlaamse topambtenaren, ter compensatie van de mandaatverantwoordelijkheid (ingevoerd bij de BBB-reorganisatie), een **mandaattoelage** uitbetaald. Die varieert naargelang de indeling van de N-functie in één van de vier functieklassen. Ten slotte blijft, in tegenstelling tot veel andere bestuursniveaus, de variabele en prestatiegebonden managementtoelage als HRM-instrument in de Vlaamse overheid bestaan.

## 5.4.2 Klemtonen voor 2008

### 5.4.2.1 Loopbaanbeleid

Ik wil in 2008 de interne mobiliteit verder stimuleren omdat dit goed is voor de organisatie én de personeelsleden. Als we meer willen doen met dezelfde of zelfs minder middelen, dan is een flexibele organisatie nodig en moeten we de verkalking van structuren en mensen tegengaan. Het merendeel van de personeelsleden is tevreden, en wil niet regelmatig van functie veranderen (70 procent), maar de kansen op bevordering of mutatie moeten er wel zijn.

De **structurele maatregelen** zijn genomen, in 2008 moeten ze **op kruissnelheid** geralen en tot een merkbare verhoging van de interne mobiliteit leiden. Een belangrijke voorwaarde is dat de leidinggevende en de medewerker op de hoogte zijn van deze mogelijkheden. Hier is er nog ruimte voor verbetering. Ik wil de diverse mogelijkheden in 2008 dan ook bij de entiteiten ruimer bekend te maken.

### 5.4.2.2 Beloningsbeleid

In 2008 zullen we verder werken aan de volgende twee doelstellingen:

1. *Ontwikkelen van een gewogen en gevalideerde **functieniveaumatrix**.* Deze functieniveaumatrix zullen we onderbouwen met *referentiefuncties* verspreid van niveau D tot het middenkader. De overkoepelende paritair samengestelde Begeleidingscommissie (overheid/representatieve vakorganisaties) selecteerde ongeveer 100 functiebeschrijvingen uit de beschrijvingen van typische, vaak voorkomende functies in de entiteiten die onder het sectoraal akkoord vallen. Wegingscommissies (met vertegenwoordigers uit alle beleidsdomeinen) zijn vervolgens gestart met het analyseren en wegen van deze functiebeschrijvingen. Deze weging zal vermoedelijk afgerond zijn tegen einde februari 2008. Na een kwaliteitscontrole door de gespecialiseerde externe partner, zal tegen juni 2008, de hieruit resulterende functieniveaumatrix voor advies voorgelegd worden aan de Begeleidingscommissie en aan het College van Ambtenaren-Generaal. Eens deze adviezen er zijn, kan de functieniveaumatrix ter validatie voorleggen aan de Vlaamse Regering.
2. *Ontwikkelen en verankeren van **interne expertise** over functieweging in de Vlaamse overheid.* Hierover had in juni, september en oktober 2007 een *opleiding* plaats die door ongeveer 75 vertegenwoordigers uit alle beleidsdomeinen en de representatieve vakorganisaties werd gevolgd.

### 5.4.2.3 Bijsturing van de verloning voor het topkader

Zoals vermeld keurde de Vlaamse Regering in juli 2007 een **aangepaste verloning** goed voor de management- en projectleiderfuncties van N-niveau en voor de functies van algemeen directeur.

Een passend beloningssysteem is echter niet alleen een vereiste op zich; het is ook een krachtig instrument waarmee de Vlaamse regering haar administratie kan aansturen en de grote beleidsopties voor het Vlaamse overheidsapparaat kan ondersteunen. Vooral de variabele beloning voor het topkader biedt hier aanzienlijke mogelijkheden. Het komt er dan ook op aan deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.

Naar analogie met de principes van de Belgische Corporate Governance Code zal ik binnen de Vlaamse overheid een **remuneratiecomité** oprichten.

Het remuneratiecomité heeft als taak zich te buigen over het verloningsbeleid van onder meer het top- en middenkader met inbegrip van de hooggekwalificeerde contractuele personeelsleden. Het remuneratiecomité zorgt ervoor dat het verloningsbeleid onder meer voldoet aan de volgende criteria:

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

De Vlaamse regering zal de leden van het comité eind 2007 aanduiden.

## 5.5 REKRUTERING EN SELECTIE

### 5.5.1 Terugblik op 2007

De dienst Rekrutering en Selectie van het departement Bestuurszaken heeft in 2007 in totaal 879 vacatures ingevuld.

Bijkomend heeft het Jobpuntteam 356 vacatures voor de Vlaamse overheid ingevuld. 287 hiervan zijn contractuele functies. Voor de agentschappen met rechtspersoonlijkheid heeft Jobpunt 66 statutaire vacatures ingevuld. Daarnaast zorgde Jobpunt voor het invullen van 3 mandaatfuncties, voor de organisatie van 6 loopbaanexamens en 4 bevorderingsexamens.

701 personeelsleden namen deel aan de externe potentieelinschatting die we in het kader van de de N-1 procedure hebben georganiseerd. De beoordeling in de diverse commissies op basis van de interne en de externe potentieelinschatting leverde 267 geslaagde kandidaten op die vanuit AgO en door het lijnmanagers verder ondersteund worden in hun persoonlijke en loopbaanontwikkeling (zie supra : talentenbeheer).

In 2007 kwam de werking van Werkwijzer in een stroomversnelling. De dienst heeft 62 personeelsleden herplaatst na een gemengd interne/externe en intensieve begeleiding. Een aantal onder hen kreeg een bijkomende opleiding.

Daarnaast werden in 2007 ook een behoorlijk aantal vacatures ingevuld via interne (vrijwillige) mobiliteit. Vanuit een HR- perspectief kan ik dit alleen maar toejuichen.

De selectie van de topambtenaren werd afgerond. In één geval besliste de functioneel bevoegde minister om geen van de voorgestelde kandidaten aan te stellen in een mandaat.

Zonder wijziging van de bijzondere wetten op de staatshervorming kunnen we de samenwerking tussen de dienst Rekrutering en Selectie en Jobpunt Vlaanderen, pas voluit realiseren als er een goed samenwerkingsprotocol met Selor tot stand komt. Momenteel onderhandelen we hierover nog met Selor.

### 5.5.2 Klemtone voor 2008

Personeelsselectie zal in de toekomst steeds belangrijker maar ook moeilijker worden. Een aantal evoluties op de arbeidsmarkt (vergrijzing, ontgroening, dalende werkzaamheidsgraad) zorgt voor een krimpend aanbod. In oktober 2005 berekenden het NIS en de Administratie Planning en Statistiek (thans Studiedienst van de Vlaamse Regering) dat we in 2010 in Vlaanderen met 47.000 werkenden minder zullen zijn dan in 2003. Deze daling zou zich de jaren nadien voortzetten. Deze evolutie zal ongetwijfeld gevolgen hebben voor het aantrekken van nieuwe medewerkers.



Ik zal dus ook een aantal maatregelen nemen die de Vlaamse overheid toelaten om proactief in te spelen op de schaarste op de arbeidsmarkt:

- Zo zullen we ervoor zorgen dat sollicitanten zich via het **internet** kandidaat kunnen stellen voor een vacature bij de Vlaamse overheid. Ik zal onderzoeken hoe we een toepassing kunnen aanbieden die zo gebruiksvriendelijk mogelijk. Geregistreerde kandidaten zullen niet langer op zoek moeten gaan naar vacatures maar vacatures aangeboden krijgen;
- Het is ook uiterst belangrijk dat de Vlaamse overheid maatregelen neemt voor de diverse **kansengroepen**. Ik zal laten onderzoeken hoe we allochtonen kunnen aanmoedigen om zich kandidaat te stellen voor vacatures bij de Vlaamse overheid. Ik stel ook vast dat oudere kandidaten de facto worden benadeeld omdat we hun anciënniteit niet steeds naar waarde honoreren. Dit ondermijnt momenteel onze positie op de nu al krappe arbeidsmarkt. Ik zal de nodige maatregelen nemen om deze discriminatie weg te werken. Hetzelfde geldt voor het vragen en verrekenen van de anciënniteit van jongere kandidaten;
- Ik zal op basis van een thans lopend behoeftenonderzoek onderzoeken hoe we een **vervangingspool** voor personeelsleden die tijdelijk afwezig zijn kunnen uitbouwen binnen de bestaande kredieten;
- Het **Werkwijzerproject** (herplaatsing door begeleiding en bemiddeling) werd geëvalueerd. Ik neem stappen om dit project voort te zetten en de herplaatsing als element van het vaste HRM-instrumentarium op te nemen.

## 5.6 WELZIJSBEWUST PERSONEELSBELEID

### 5.6.1 Terugblik op 2007

In overeenstemming met de wet van 4 augustus 1996 moet iedere werkgever beschikken over een interne dienst Preventie en Bescherming. De invoering van BBB betekende dat er een definitieve beslissing moest komen over de oprichting van de Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming (GDPB). Op 6 juli 2007 gaf de Vlaamse Regering haar goedkeuring aan de werkwijze, de bevoegdheden, de middelen en de samenstelling van de GDPB. In uitvoering van deze beslissing werd de aanwerving van de bijkomende preventieadviseurs en verpleegkundigen opgestart. Di personeelsuitbreiding maakt het mee mogelijk dat de GDPB niet enkel aandacht heeft voor arbeidsveiligheid maar ook voor arbeidshygiëne, ergonomie en psychosociaal welzijn.

Conform de welzijnsreglementering stellen de leidend ambtenaren, in overleg met de diensten voor Preventie en Bescherming, het Globaal PreventiePlan op. De opstelling van dat plan gebeurt volgens de principes van het dynamisch risicobeheersingsstelsel (DRBS), waarbij voor een termijn van 5 jaar de te ontwikkelen en toe te passen preventieactiviteiten worden geprogrammeerd. Het plan bevat niet alleen maatregelen ter preventie van arbeidsongevallen en beroepsziekten, maar ook om de psychosociale belasting veroorzaakt door het werk te voorkomen.

Verder zijn we in 2007 gestart met de voorbereiding van de opmaak van Globale Preventieplannen, als preventiebeleid op maat van de entiteiten. Zo hebben we ondermeer een contract afgesloten voor het huren van een softwaretool die een vaste methodiek aanbiedt voor de opmaak van een Globaal Preventieplan per overlegcomité.

De Vlaamse overheid wil het psychosociale preventiebeleid voor haar ambtenaren verankeren in haar kwaliteitsbeleid. Die kwaliteit garanderen we door zorg te besteden aan het arbeidsklimaat van onze ambtenaren. Het voeren van een efficiënt beleid ter voorkoming van psychosociale belasting, verkleint ook de kans dat er zich grensoverschrijdend gedrag voordoet.

Uit de Personeelspeiling 2006 bleek dat het werkklimaat in de Vlaamse overheid goed is. 82 procent van de ambtenaren die aan de peiling deelnamen, voelt zich aanvaard zoals hij/zij is. 70 procent geeft aan in een positieve sfeer te werken.

Deze cijfers tonen aan dat we blijvend moeten investeren in een werkklimaat waar gelijkwaardigheid, respect en waardering heersen en waar we specifieke situaties van grensoverschrijdend gedrag aanhoudend worden opsporen en consequent aanpakken.

Het Agentschap voor Overheidspersoneel heeft in 2006 in samenwerking met de KULeuven in vier entiteiten een risico-analyse voor psychosociaal welzijn uitgevoerd. Deze analyse brengt aan de hand van een wetenschappelijke bevraging de risico's op grensoverschrijdend gedrag in een entiteit in kaart.

Ten slotte is er binnen het Agentschap voor Overheidspersoneel een informeel overlegforum opgericht met vertegenwoordigers van alle diensten die rond individueel welzijn actief zijn (o.a. de GDPB, de Sociale Dienst, het Loopbaanontwikkelcentrum). Het doel van dit overlegforum is om de werking van de verscheidene diensten meer op mekaar af te stemmen. Zo maken we werk van een protocol om tot één gezamenlijke aanpak te komen van complexe individuele welzijnsproblematieken die één dienst alleen niet kan oplossen. Daarnaast is er vanuit dit overlegforum in één beleidsdomein een proefproject "ziekteverzuim" opgestart. Dit project moet leiden tot de ontwikkeling van een managementrapporteringinstrument over ziekteverzuim, met bijhorend ondersteunend actie-instrumentarium.

De Vlaamse overheid heeft aan de ovelegcomités ook de aanstelling van een 50-tal vertrouwenspersonen over de diverse beleidsdomeinen voorgesteld. Hun aanstelling kadert in een strategie om grensoverschrijdend gedrag en integriteitschending te voorkomen. Wanneer er tijdig op hen een beroep wordt gedaan, kan dit het arbeidsklimaat enkel bevorderen.

### **5.6.2 Klemtonen voor 2008**

Binnen de beheersovereenkomst van hun entiteit dienen alle leidend ambtenaren zich te engageren voor een kwaliteitsvolle uitbouw van hun welzijnsbeleid. In uitvoering van dit engagement, moet elk beleidsdomein volgens een vaste methodiek een Globaal PreventiePlan opstellen dat alle domeinen van het welzijnsbeleid omvat (namelijk arbeidsveiligheid, arbeidsgezondheid, ergonomie, arbeidshygiëne en psychosociaal welzijn).

De preventieadviseurs van de GDPB zullen de nodige ondersteuning verschaffen bij de opmaak van de Globale Preventieplannen. Die plannen moeten toonaangevend zijn, zodat de Vlaamse overheid voor welzijn en preventie een voorbeeldfunctie kan vervullen :

- het ondersteunen van de leidend ambtenaren door het aanreiken van een methodiek (stappenplan en tool) voor het opstellen van zowel een globaal preventieplan als jaaractieplannen in het kader van een dynamische risicobeheersing. 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;
- het leveren van beleidsondersteuning aan het lijnmanagement (en in het bijzonder aan de gebouwverantwoordelijken) in de vorm van algemene én specifieke maandelijks informatie over "Welzijn op het werk";

- het uitvoeren van risicoanalyses voor de verschillende functies in de entiteiten van de Vlaamse overheid;
- het uitvoeren van risicoanalyses voor de activiteiten die voorkomen op de lijst van gevaarlijk, hinderlijk en ongezond werk (bijlage 7 bij de rondzendbrief van 6 juli 2007 betreffende de gevaartoelage);
- het bewaken en evalueren van het beleid inzake arbeidsongevallen op de arbeidsplaats en het uitvoeren van het deskundig onderzoek bij ernstige arbeidsongevallen (met opmaak van een omstandig verslag en het aanleveren van advies over preventiemaatregelen);
- het leveren van ondersteuning bij het uitwerken van een onthaalmoment voor nieuwe personeelsleden met aandacht voor preventie en bescherming;
- de verdere uitbouw van een optimaal zorgsysteem met aandacht voor de psychosociale aspecten van de arbeid;
- het opmaken en actualiseren van voorstellen van beleidsrichtlijnen (op maat) voor alle beleidsdomeinen. Meer concreet zal de GDPB richtlijnen en procedures uitwerken voor vragen en klachten over psychosociale belasting. Er komt een informatiecampagne voor het lijnmanagement en een bekendmakingcampagne voor de werknemers;
- het uitwerken van stressreductie initiatieven (o.a. stille ruimte);
- het beschikbaar stellen van een RSI-applicatie voor het bewaken van een ergonomisch preventief gedrag bij beeldschermwerkers. De dienst zal 1.500 licenties ter beschikking stellen, waarvan er voorbehouden zullen worden voor mensen met RSI-klachten (meer bepaald voor gewrichtsklachten in pols, schouder, arm of vingers).

## 6 DE OVERHEID ALS MODERNE WERKGEVER – EMANCIPATIEBELEID EN KANSENGROEPEN

De Vlaamse overheid moet een voorbeeldfunctie vervullen voor alle burgers en organisaties op het gebied van gelijke kansen en diversiteit.

De Vlaamse overheid legt zichzelf streefcijfers op, om ervoor zorgen dat de diversiteit in de Vlaamse samenleving wordt weerspiegeld in haar personeelsbestand :

	Vlaamse overheid	Streefcijfer
Vrouwen algemeen	46%	-
Vrouwen in topfuncties	17%	33% tegen 2015
Vrouwen in middenkaderfuncties	27%*	33% tegen 2010
Arbeidshandicap	0,7%	4,5% tegen 2010
Allochtone afkomst	1,1%	4,0% tegen 2015
Ervaren werknemers (45+) **	45%	-
Kortgeschoolden	20%	-

\* cijfer 13 ministeries

\*\* Het personeelsbestand van de Vlaamse overheid is ouder dan de Vlaamse beroepsbevolking: 45% is ouder dan 45 jaar, tegenover 35% in de beroepsbevolking.

Het aantal **vrouwen** gaat er duidelijk op vooruit. Hun aandeel steeg het afgelopen jaar van 11 naar 17% aan de top en van 23 naar 27% in het middenmanagement. Bijna de helft van alle Vlaamse zijn vrouwen (46%).

In 2005 telden we 0,4% **allochtonen** bij de Vlaamse overheid. Eind 2006 steeg dit percentage naar 1,1. Deze stijging is deels te verklaren door een betere telling, maar ook door een effectief hogere instroom.

De situatie van personeelsleden met een **arbeidshandicap** is ondermaats..Hun aantal blijft onder 1%. De trend om de functies in de Vlaamse administratie te ‘upgraden’ speelt deze kansengroep parten. De meeste personen met een arbeidshandicap kunnen enkel op niveau D aan de slag.

### 6.1 STREEFCIJFERS

#### 6.1.1 Terugblik op 2007

Een belangrijke realisatie van het afgelopen jaar is zonder twijfel het opnemen van streefcijfers in de aansturinginstrumenten van de Vlaamse overheid. De Vlaamse regering besliste immers dat alle beheersovereenkomsten drie streefcijfers moeten vermelden:

percentage vrouwen op N-1 niveau, het percentage personen van allochtone afkomst en het percentage personen met een arbeidshandicap).

De streefcijfers voor de diverse entiteiten binnen een beleidsdomein moeten zo zijn uitgebalanceerd dat ze samen gelijk zijn aan de streefcijfers voor het hele beleidsdomein.

In april 2007 bezorgde de dienst Emancipatiezaken aan alle leidend ambtenaren een stramien waarmee ze de streefcijfers op het niveau van de entiteiten kunnen vastleggen. Ik bezorgde dit stramien ook aan mijn collega-ministers en wees hen erop dat ze een belangrijke rol spelen in de opvolging van deze streefcijfers.

### **6.1.2 Klemtone voor 2008**

Zoals vermeld besliste de Vlaamse regering dat alle beheersovereenkomsten streefcijfers moeten bevatten over het percentage vrouwen op N-1 niveau, het percentage personen van allochtone afkomst en het percentage personen met een arbeidshandicap.

Voor 2008 plan ik volgende acties:

- Ondersteunen van de entiteiten en beleidsdomeinen bij het bepalen van de streefcijfers;
- opvolgen en registeren van de streefcijfers die de entiteiten en beleidsdomeinen vastleggen;
- opzetten van een rapportagesysteem voor de ken- en stuurgetallen dat de evoluties per entiteit in beeld brengt en benchmarking stimuleert;
- opstellen en beschikbaar stellen via internet van een geïntegreerde boordtabel.

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

### **6.2.1 Terugblik op 2007**

Wie efficiënte hefboomen en acties wil bedenken om het aandeel van de kansengroepen in het personeelsbestand te verhogen, moet eerst weten hoe groot dat aandeel ervan momenteel is. In het becijferen van het aantal allochtonen en personen met een arbeidshandicap in de organisatie heeft de Vlaamse overheid pionierswerk verricht. Ongeveer 20% van alle entiteiten heeft medio 2007 een telling uitgevoerd op basis van het systeem van vrijwillige registratie. Binnen de huidige wetgeving (cfr. de privacywetgeving) levert dit monitoringsysteem de meest nauwkeurige gegevens op.

### **6.2.2 Klemtone voor 2008**

De dienst Emancipatiezaken zal verder investeren in het leveren van algemeen advies en ondersteuning aan de entiteiten die een monitoringsysteem via vrijwillige registratie willen opzetten. Ik zal een rondzendbrief met afspraken over het vertrouwelijk beheer van de gegevens opstellen. Er komen ook initiatieven om de registratiegegevens beter te rapporteren in het personeelssysteem Vlimpers. Ik zal laten onderzoeken of het inlichtingenblad bij indiensttreding kan worden aangepast, zodat we de instroom van kansengroepen beter in kaart kunnen brengen maar er blijft wel de vrijheid om deze gegevens wel of niet in te vullen.

### 6.3 *PERSONEN MET EEN ARBEIDSHANDICAP*

#### 6.3.1 Terugblik op 2007

Een andere belangrijke realisatie van het afgelopen jaar is de lancering van de rendementsondersteuning. Dat is een soort van loonkostensubsidie voor nieuwe personeelsleden met een zware handicap. Voor werkgevers in de private sector bestond dat systeem al langer. Aan de financiële steun is ook inhoudelijke begeleiding op de werkvloer gekoppeld. Die moet ertoe bijdragen dat de aanwerving van mensen met een arbeidshandicap een succesverhaal wordt.

Voor deze maatregel heb ik in 2007 in een budget van 496.000 euro voorzien.

Sinds 2002 bestaat er een centraal budget waarmee arbeidspostaanpassingen kunnen worden gerealiseerd voor personeelsleden met een handicap. In 2006 heeft de dienst Emancipatiezaken de procedure aangepast aan de nieuwe structuur van de Vlaamse overheid. Vorig jaar behandelde de dienst 36 dossiers over arbeidspostaanpassingen. In 23 dossiers was er een financiële tegemoetkoming nodig voor de aanpassingen. De dossiers zonder financiële tegemoetkoming gingen vooral over adviesverlening en ondersteuning.

In 2006 bestond er in Vlaanderen een algemeen tekort aan doventolken. Daardoor kwamen ook tolkopdrachten binnen de Vlaamse overheid in het gedrang. Daarom heeft de dienst Emancipatiezaken op mijn vraag in 2007, samen met het doventolkenbureau CAB, onderzocht hoe de vraag naar tolken beter kan worden beantwoord. Afgelopen jaar nam de Vlaamse regering enkele maatregelen. Het honorarium voor zelfstandige doventolken is verhoogd van 27,47 euro bruto per uur tot 30,47. Ook is het aantal door de Vlaamse overheid gefinancierde tolkuren gevoelig verhoogd van 9.000 tot 12.000. Door de verhoging kan de Vlaamse overheid voor tolkopdrachten opnieuw een beroep doen op het CAB.

Eind 2006 stelde ik extra middelen ter beschikking van het project “Toegankelijk Web”. Dit geld dient voor ondersteunende acties. Zo is er een tijdelijke externe deeltijdse medewerker ingeschakeld die de gegevensbank van websteaks vernieuwt en contacten legt met de webmasters. Hiernaast leren we webmasters hoe ze pdf-documenten toegankelijk kunnen maken. Met deze vorming werden ongeveer honderd mensen bereikt. Entiteiten krijgen software ter beschikking om geavanceerde documenten in pdf-formaat toegankelijk te maken.

#### 6.3.2 Klemtonen voor 2008

Vorig jaar lanceerde ik een systeem van rendementsondersteuning. In het komende werkingsjaar plan ik een verdere uitbouw van het systeem, zodat de inhoudelijke ondersteuning, via het integratieprotocol, efficiënt kan verlopen. Na dit werkingsjaar volgt er een evaluatie.

Het raamstatuut bepaalt dat er een aandeel voorbehouden betrekkingen beschikbaar moet zijn voor personen met een zware arbeidshandicap. Zij kunnen worden aangeworven zonder vergelijkend wervingsexamen. Samen met de rendementsondersteuning op de werkvloer moet die maatregel werkgevers in staat stellen om werknemers met een zware arbeidshandicap een behoorlijk statuut te geven: een contract van onbepaalde duur of een statutaire aanstelling. De doelgroep is dezelfde als die voor de rendementsondersteuning. Ik zal in het najaar 2007 het systeem van de voorbehouden betrekkingen voorleggen aan de Vlaamse regering.

In de voorbije jaren hebben we flink wat ervaring opgedaan over hoe we websites toegankelijk kunnen maken. Maar om het internet en intranet van de Vlaamse overheid

toegankelijk te maken, is er nog veel werk aan de winkel. Ik zal aan de Vlaamse Regering een evaluatierapport voorstellen en een bijsturing van de aanpak.

De lunchgesprekken met allochtone personeelsleden worden vervangen door een nieuw project. In het najaar van 2007 vindt de startdag plaats van het project "interculturalisering van de werkvloer". De deelnemers zullen die dag samen discussiëren over interculturele communicatie op de werkvloer en bepalen welke projecten in het werkingsjaar 2008 worden opgestart om tot een open houding tegenover personeelsleden van verschillende afkomst te komen. Aan dit project zullen, naast autochtone personeelsleden, ook de emancipatieambtenaren uit de verschillende entiteiten deelnemen.

#### 6.4 *MANNEN EN VROUWEN*

##### 6.4.1 **Terugblik op 2007**

De dienst Emancipatiezaken organiseert sinds 2005 netwerksessies voor vrouwen en mannen met managementpotentieel. Dit project draagt de naam "Vlechtwerk". Vlechtwerk richt zich zowel tot mannen als tot vrouwen die willen doorgroeien, hun netwerk willen verbreden, competenties willen versterken en interesse hebben in leiderschap en gender. Vlechtwerk maakt een brug voor personeelsleden die de stap willen zetten van niet-leidinggevende naar leidinggevende functies.

Eind 2006 startte een nieuwe reeks in Brussel en Antwerpen. Begin 2007 startte een vierde reeks in Brussel. Al 200 personeelsleden namen aan Vlechtwerk deel.

##### 6.4.2 **Klemtone voor 2008**

Vlechtwerk is een succesvol project. De belangstelling is groot. Eind 2007 lanceert de dienst Emancipatiezaken, in samenwerking met het Agentschap voor Overheidspersoneel, een nieuw aanbod van Vlechtwerksessies. Mannen en vrouwen met managementambities worden tijdens vijf middagsessies ondergedompeld in thema's als leiderschap, het belang van zichtbaar en authentiek communiceren, de wijze waarop je de eigen loopbaan kan vorm geven, enz. Vlechtwerk geeft de deelnemers inzicht of ze een leidinggevende loopbaan ambiëren en hoe ze er aan kunnen werken. Deelname aan Vlechtwerk vormt een goede ondersteuning in de groei naar een leidinggevende functie.

#### 6.5 *STAGEPLAATSEN, STARTBANEN EN INSTROOM VAN KANSENGROEPEN*

##### 6.5.1 **Terugblik op 2007**

In uitvoering van het actieplan voor meer stage- en leerwerkplaatsen, dat op 1 juli 2005 werd goedgekeurd door de Vlaamse Regering, bemiddelde het Agentschap voor Overheidspersoneel (AgO) tijdens het schooljaar 2006-2007 om jongeren aan een stageplaats te helpen. AgO bemiddelde 43 stageplaatsen voor onbezoldigde schoolstagiars.

Deze 43 plaatsen werden allemaal ingenomen door kortgeschoolde personen. Zes zijn gehandicapt en 20 van allochtone afkomst. Bovendien heeft het agentschap een aantal leerlingen, waarvoor binnen de Vlaamse overheid niet meteen een stageplaats beschikbaar was, stage kunnen laten lopen bij een provinciebestuur.

Veel entiteiten hanteerden in 2006 de startbanen als een succesvol instrument om mensen uit de kansengroepen aan te werven. We kunnen volgende cijfers voorleggen (cijfers januari – augustus) :

	<b>Mannen</b>		<b>Vrouwen</b>		<b>Totaal</b>	
Algemeen totaal	114 (54%)		96 (46%)		210 (100%)	
Kortgeschoolden	69	60,5%	33	34,4%	102	48,6%
Allochtonen	11	9,7%	15	15,6%	26	12,4%
Personen met een handicap	1	0,9%	1	1,0%	2	1%

Op 15 december 2006 keurde de Vlaamse regering het actieplan Wervend Werven goed. Dat plan bevat ongeveer 30 maatregelen die de instroom van allochtonen en mensen met een arbeidshandicap moeten vergroten. Het gaat onder meer om vorming, individuele begeleiding van personeelsdiensten en de aanpassing van selectieprocedures. Deze maatregelen moeten het management ondersteunen om de vooropgezette streefcijfers te halen.

In het werkjaar 2007 organiseerde de dienst Emancipatiezaken drie lunchgesprekken met personeelsleden van allochtone afkomst. Deze gesprekken vormen belangrijke input voor het werk van de dienst Emancipatiezaken.

In samenwerking met de VDAB en Emancipatiezaken werden deeldatabanken met CV's van werkzoekende allochtonen en personen met een handicap opgericht. Deze zijn sinds september 2007 operationeel.

In mei 2007 vaardigde ik een nieuwe rondzendbrief uit over de aanwerving van jobstudenten binnen de Vlaamse overheid. Deze rondzendbrief creëert belangrijke kansen voor jongeren uit de kansengroepen. Zo kunnen ze de Vlaamse overheid van dichtbij leren kennen en een eerste werkervaring opdoen. Ook zullen ze meer geneigd zijn om werken bij de Vlaamse overheid als een reële optie te beschouwen.

De dienst Emancipatiezaken bood de entiteiten ondersteuning aan door de vacatures voor jobstudenten extra onder de aandacht te brengen bij de zogenaamde GOK-scholen, scholen met veel leerlingen uit de kansengroepen, en bij de organisaties van en voor kansengroepen.

### **6.5.2 Klemtonen voor 2008**

Het Agentschap voor Overheidspersoneel zal gedurende het schooljaar 2007-2008 verder blijven bemiddelen voor stageplaatsen voor de moeilijk plaatsbare groepen (personen met een arbeidshandicap, allochtonen, kortgeschoolden). Een speciale inspanning zal worden geleverd om meer gehandicapten een stageplaats aan te bieden. Daartoe zal het agentschap contacten leggen met de scholen uit het bijzonder onderwijs en de centra voor beroepsopleiding.

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

Ook het volgende werkingsjaar wil ik de startbanen gebruiken als instrument in het diversiteitsbeleid. We moeten blijven focussen op aanwerving van allochtonen en personen met een handicap in de startbanen.

De startbanen zijn momenteel moeilijk te monitoren, aangezien de gegevens over het aantal startbaners niet systematisch worden opgevraagd in het kader van het jaarlijkse P&O-beleidsrapport. Daarom zal ik opdracht geven om de gegevens over de startbanen voortaan wel op te vragen voor het jaarlijkse P&O-beleidsrapport.

De nieuwe rondzendbrief over de aanwerving van jobstudenten binnen de Vlaamse overheid bevat streefcijfers voor allochtonen en personen met een handicap die dubbel zo hoog liggen als de streefcijfers die gelden voor de Vlaamse administratie in het algemeen.



Ik zal de dienst Emancipatiezaken een evaluatierapport vragen over de aanwezigheid van jongeren met een handicap en van allochtone afkomst in de studentenjobs van de Vlaamse overheid.

Op mijn voorstel keurde de Vlaamse regering op 15 december 2006 het actieplan Wervend Werven goed.

Voor 2008 zijn in dit verband volgende acties gepland.

Specifiek voor Jobpunt Vlaanderen:

- advies geven omtrent diversiteit en het bereiken van de kansengroepen bij het ontstaan van een vacature;
- voortzetten wekelijkse mailing aan kansengroepenorganisaties;
- aandacht voor diversiteit bij opmaak nieuwe website;
- afspraken maken over diversiteit in de vacaturemarkt;
- onderzoeken of de online-applicatie voor het ingeven van cv's kan worden gekoppeld aan Vlimpers.

Aanbod aan de personeelsdiensten:

- doorgeven van spontane sollicitanten uit de kansengroepen;
- infofiches rond de verschillende ondersteunende maatregelen opmaken en communiceren naar de leidinggevenden, personeelsdiensten en emancipatieambtenaren;
- uitbouw van een diversiteitsopleiding specifiek gericht op werving en selectie bij de Vlaamse overheid;
- informatiebrochure/site opmaken en verspreiden rond de plaatsen en wijzen waarop personeelsleden lessen Nederlands kunnen volgen;
- verder opvolgen van de samenwerking met de VDAB in het kader van Wervend Werven;
- informeren van de personeelsdiensten en emancipatieambtenaren over nieuwe ontwikkelingen;
- blijven ondersteunen van personeelsdiensten die hiernaar vragen (advies bij concrete vacatures).

## 7 ICT ALS ONDERSTEUNENDE FACTOR VOOR INHOUDELIJKE BELEIDSINITIATIEVEN

In mijn beleidsnota 2004-2009 nam ik aangaande ICT onder andere volgende actiepunten op :

*“Informatie- en communicatietechnologie (ICT) is onmisbaar om de bestaande en toekomstige processen binnen de Vlaamse overheid te ondersteunen.*

*(...)*

*Integratie is een basisvereiste: informatie en diensten moeten ontsloten worden langs diverse kanalen met het accent op het integreren van zowel frontoffices als backoffices van de verschillende entiteiten. Deze uitdaging is groot, complex en in sommige gevallen niet evident. Ons doel is om – zoals in het regeerakkoord is omschreven - “te verhinderen dat de verschillende organisatie-entiteiten binnen de Vlaamse overheid informatie-eilanden worden en te komen tot intern sluitende afspraken zodat de burgers of de bedrijven niet steeds opnieuw dezelfde gegevens moeten bezorgen..*

*(...)*

*Naast het nastreven van integratie, staat het creëren van meerwaarde voorop.”*

Deze tekst geeft duidelijk aan dat ICT een onontbeerlijk middel is in de realisatie van een efficiënte, moderne en effectieve dienstverlening naar de Vlaamse burgers, ondernemingen en verenigingen. Het is van essentieel belang dat de nodige voorzieningen worden getroffen om deze ondersteuning van de dienstverlening verder te realiseren en een antwoord te bieden op de zich steeds uitbreidende informatienoden. De Vlaamse overheid streeft ernaar om efficiënter en effectiever te kunnen werken en tegelijk meer in contact te staan met de burger.

### 7.1 CONTINUÏTEIT VERZOENEN MET FUNCTIONELE VERBETERING EN KOSTENBESPARING

#### 7.1.1 Terugblik op 2007

Zoals ik in de beleidsbrief 2006 aankondigde, vormde het garanderen van de **continuïteit** de hoogste prioriteit tijdens het jaar 2007 (49 % van het budget).

Het aantal werkaanvragen, verzoeken, servers en contracten (hardware, software) stijgt al vele jaren en niets wijst erop dat deze trend zal afnemen, integendeel.

Ter illustratie: het aantal verzoeken is gestegen van 6.991 in 2005, naar 9.942 in 2006 (een stijging met 42,27 %) en zal op het einde van 2007 de kaap van 13.500 overschrijden (een bijkomende stijging met 35,79 %). Het aantal personen ingezet voor toepassingsmanagement stijgt van 15,7 naar 17,8 en 19,2 VTE's (een respectievelijke stijging met 13,37 % en 7,86 %).

De belangrijkste uitbreidingen situeren zich op de volgende vlakken :

- Netwerkcapaciteit (bandbreedte, additionele verbindingen naar verschillende agentschappen);
- opslagcapaciteiten voor archivering en back-up;
- servercapaciteit (Unix, NT en mainframe) ;
- telewerken.

De projecten die kaderen binnen de categorie **functionele verbeteringen en kostenbesparende projecten** slokken in totaal 30 % van het budget op.

De reden daarvoor is dat in 2007 grondig werk werd gemaakt van een alternatieve formule voor het hosten van toepassingen (introdactie van een kostenmodel dat gebaseerd is op “capacity on demand” en “pay as you use”). Dit levert, samen met de geplande serverconsolidaties, een aanzienlijke kostenbesparing bij de exploitatie op.

Het “Agile Computing model” voor zowel “File & Print Serving” als applicatieservers biedt hier aanzienlijke potentiële kostenoptimalisaties.

Door de in 2007 gerealiseerde serveroptimalisaties besparen we 489.000 euro op de uitbatingsuitgaven. Het totale kostenbesparingseffect zal in 2008 tot 1,7 miljoen euro oplopen en in 2009 tot 1,8 miljoen.

Deze projecten zijn zeer belangrijk aangezien ze gericht zijn op het afremmen van de groei in de exploitatiekosten, waardoor een grotere financiële ruimte voor nieuwe initiatieven wordt gecreëerd.

Besparingen hoeven trouwens niet altijd “groots” te worden opgezet om succesvol te zijn.

Op mijn voorstel werden begin 2007 twee eenvoudige maatregelen genomen ten aanzien van de aangroei van het e-mailvolume.

- Het aantal “spam”-berichten neemt exponentieel toe. De “normale” toevloed van 450.000 spamberichten per dag gericht aan de Vlaamse Gemeenschap steeg tot in mei op een bepaald ogenblik zelfs tot 905.000 berichten per dag. Deze vele miljoenen berichten per jaar belasten het systeem zeer sterk, niet alleen inzake bandbreedte (doorzendcapaciteit) maar ook inzake opslagcapaciteit. Bovendien stoort het de gebruikers in hun dagelijkse bezigheden aangezien ze de binnenkomende spam telkenmale moeten wissen. Het paal en perk stellen aan de spam, door de spam automatisch te wissen nog voordat ze op het netwerk terechtkomt, spaart 70.000 euro per jaar uit.
- Een tweede maatregel strekte ertoe de “prullenmand” die elke e-mailgebruiker heeft automatisch te ledigen. Eind november 2006 nam de “weggegooid” e-mail 860 GByte schijfruimte in beslag. Gebruikers zijn er zich er dikwijls niet van bewust dat de e-mail die ze weggoeien in feite in het systeem, met name in de prullenmanden, blijft zitten. Door deze automatisch te ledigen besparen we 120.000 euro op jaarbasis (schijfruimte en back-up capaciteit).

**Innovatie** nam 7% van het begrotingsvoorstel voor haar rekening en is in lijn met het bedrag dat in 2006 werd uitgegeven.

Specifieke projecten omvatten, zoals in de beleidsbrief 2006-2007 aangekondigd :

- De verdere uitbouw van Identity Management (IDM) en Access Control 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 naar burgers en bedrijven toe (e-government);
- Verhoging van de mobiliteit van de gebruikers: mobiele toegang naar de e-mailomgeving, draadloze oplossingen, “thin client”-alternatieven voor toepassingen.

Eveneens zoals aangeduid in de beleidsbrief 2006-2007, werkten we in 2007 verder aan de implementatie van het telewerk en thuiswerk. We hebben een impulsfonds opgericht ter ondersteuning van diensten die het telewerk invoeren. Verder hebben we de oude “hardware”-oplossing voor thuiswerk (RAS & ISDN) grotendeels uitgefaseerd ten voordele van een “software-oplossing” (VPN - virtual private network via internet). Ook GPRS (voor PDA’s zoals Blackberry en voor laptops die via GSM op het internet gaan) geraakt bij de telewerkende Vlaamse ambtenaar stilaan ingeburgerd.

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

	Augustus 2004	December 2005	December 2006	Augustus 2007
RAS	1500	912	248	87
ISDN	600	223	122	91
VPN HSC/SSL	0	941	1411	1892
VPN SSL	0	0	390	1587
WEBMAIL	0	0	1072	2861
GPRS (Laptop/PDA)	0	0	95	194
Totaal	2100	2076	3338	6712

### 7.1.2 Klemtonen voor 2008

De voortdurende stijging van het gebruik en van de kwaliteitseisen van de ICT-infrastructuur dient opgevangen te worden met een **verdere uitbreiding en verbetering van de bestaande capaciteit**, zowel op het gebied van het netwerk (verhoging bandbreedte, bijkomende connecties voor nieuwe gebouwen), als qua servercapaciteit, computerzalen (stijging aantal servers), telewerken, en storage- en backupvoorzieningen.

Het streven naar een reële **verlaging van de exploitatiekosten** zal onverminderd voortgezet worden. Een goed budgettair beheer vereist dat maximaal wordt ingespeeld op een kostenreductie om projectkredieten te vrijwaren voor dringende en innovatieve initiatieven. Het serveroptimalisatieprogramma, dat een vermindering van aantal servers nastreeft, beantwoordt tegelijkertijd aan de noodzaak om sterk verouderde hardware en software (niet of nog nauwelijks ondersteund door de leveranciers) geleidelijk te vervangen.

Verder werken we binnen de bestaande kredieten aan het introduceren van **nieuwe technologieën**: Voice over IP (telefonieverkeer via de bestaande datanetwerken), “thin client”-technologie en draadloze netwerkconnectiviteit. Ook telewerk en thuiswerk blijven we verder ondersteunen, zowel door het aanleveren van de nodige infrastructuur, als via het huidige impulsprogramma voor telewerkers, dat onverkort voortgezet wordt.

Van groot belang is ook het zgn. “**Access Control Management**”. E-governmentdiensten aan burgers, ondernemingen en verenigingen moeten veilig kunnen verlopen. Verder moet er een ondubbelzinnige identificatie mogelijk zijn. Dit gebeurt via het VO-ACM (Vlaamse Overheid – Access Control Management) en het VO-IDM (Vlaamse Overheid IDentity Management). Hier wordt in eerste instantie geïnvesteerd in continuïteit. Zo worden de kritieke componenten redundant uitgebouwd. Hiernaast worden de monitoring van de beschikbaarheid, de performantie en de capaciteit verbeterd zodat pro-actief kan worden ingegrepen in geval van problemen.

Niet te onderschatten ten slotte is de **archivering- en documentenproblematiek**: de verdere digitalisering van de werkprocessen vereist een duidelijke, coherente en geïntegreerde architectuur en oplossing (zie supra, hoofdstuk 2).

## 7.2 *HET GEMEENSCHAPPELIJK DIENSTENAANBOD*

### 7.2.1 Terugblik op 2007

Het lopende contract voor de gemeenschappelijke ICT-dienstverlening eindigt op 1 september 2008. De onderhandelingsprocedure voor het afsluiten van een nieuw contract is in uitvoering en de gunning wordt gepland tegen begin februari 2008.

We schetsen even het verloop :

- In september 2006 publiceerde de Vlaamse Gemeenschap een "aanvraag tot deelneming" zodat geïnteresseerden voor de outsourcing zich konden melden;
- Vijf geïnteresseerde firma's meldden zich. Na onderzoek van de kandidaturen (bv. geen faillissement, minimale grootte van de firma ...) werden in januari 2007 alle firma's tot de procedure toegelaten. Zij kregen in maart een bestek toegestuurd met de vraag een offerte in te dienen;
- Slechts twee firma's dienden effectief een offerte in en kwamen op de shortlist, met name:
  - a) de tijdelijke handelsvereniging EDS/Telindus (de huidige outsourcer);
  - b) de tijdelijke handelsvereniging Accenture/Dimension Data.
- In mei 2007 startten de eigenlijke onderhandelingen. Dit leidde tot een BAFO-bestek (Best And Final Offer) dat aan beide firma's werd opgestuurd met het verzoek een definitieve offerte in te dienen.  
Op het ogenblik van de opmaak van deze beleidsbrief zijn beide firma's nog steeds kandidaat voor de opdracht.

Voor de **vaste en mobiele telefoniediensten** werden de nieuwe contracten reeds eerder gegund. De gunning werd bekrachtigd in juli 2007. De contracten werden niet alleen afgesloten voor de 13 Vlaamse ministeries en de kabinetten maar ook voor de intern en extern verzelfstandigde agentschappen met eigen rechtspersoonlijkheid, de strategische adviesraden en het Vlaams Parlement.

De contracten hebben een geraamde waarde van 2,4 miljoen euro op jaarbasis, inclusief BTW, voor vaste spraaktelefonie en marketingnummers en van 1,9 miljoen euro voor mobiele spraaktelefonie en mobiele datacommunicatie. De nieuwe contracten leiden, bij eenzelfde volume, in totaal en op jaarbasis tot een besparing van 1,65 miljoen euro.

De overgang van Belgacom NV naar Mobistar NV gebeurt gefaseerd. In een transitiefase van 6 maanden neemt Mobistar stapsgewijs de dienstverlening over van Belgacom. Na 6 maanden, in de operationele fase, wordt de dienstverlening verder opgedreven naar de nieuwe afgesproken DienstenNiveauOvereenkomsten (of ook : Service Level Agreements - SLA's).

### **7.2.2 Klemtonen voor 2008**

Zoals reeds gemeld, loopt het huidig contract voor de gemeenschappelijke ICT-dienstverlening tot 1 september 2008. De onderhandelingsprocedure voor het afsluiten van een nieuw contract is in uitvoering en de gunning wordt gepland tegen begin februari 2008. Het nieuwe contract heeft een duur van maximum 7 jaar

De transitie naar een nieuw **ICT-dienstverleningscontract** vormt zonder twijfel de belangrijkste uitdagingen voor 2008.

Het transitietraject zal maximaal 18 maanden duren en starten op 1 maart 2008. In de eerste fase van 6 maanden - tot 1 september 2008 - wordt de transitie naar de nieuwe dienstverlener en het nieuwe ICT-contract geleidelijk geïmplementeerd. Daarbij blijft de hoofdverantwoordelijkheid van de dienstverlening bij de oude dienstverlener liggen. In de volgende fase van maximaal 12 maanden wordt de transitie voltooid. Vanaf 1 september 2008 ligt de hoofdverantwoordelijkheid bij de nieuwe dienstverlener. De uittreedende partij speelt, waar nodig en relevant, gedurende deze periode een ondersteunende rol.

Bij deze transitie streven we er niet alleen naar om de impact voor de bestaande klanten van de gemeenschappelijke ICT-dienstverlening zo minimaal mogelijk te houden. We beogen tezelfdertijd een aantal wezenlijke verbeteringen te realiseren inzake dienstverlening. In tegenstelling tot de vroegere dienstverlening, die vooral mikte op end-to-end geïntegreerde diensten wordt nu, complementair, meer modulariteit aangeboden. Hierdoor moet het mogelijk worden om beter in te spelen op de grotere diversiteit aan klanten. Het merendeel

van de diensten en producten kan deelsgewijs afgenomen worden in functie van de specifieke klantenbehoeften.

### 7.3 *ICT-VEILIGHEID*

#### 7.3.1 **Terugblik op 2007**

Het verzekeren van de bedrijfscontinuïteit van de ICT-infrastructuur en -systemen is een continue uitdaging voor elke organisatie: hierbij moet een evenwicht gevonden worden tussen enerzijds de aanwezige risico's (op incidenten, onderbrekingen, degradaties van de dienstverlening, ...) en anderzijds de nodige investeringen om deze risico's te reduceren tot een aanvaardbaar niveau.

In de laatst uitgevoerde risicoanalyse werd formeel bevestigd dat, niettegenstaande de aanzienlijke inspanningen in het verleden (gedeeltelijk redundante systemen, specifieke beveiligingsaspecten, specifieke voorzieningen voor brandbestrijding, enz.) bijkomende investeringen moeten gebeuren (voor o.a. redundantie van de topkritische systemen, geografische ontdebelen van computerzalen, heropstartfaciliteiten op een afzonderlijke uitwijksite, ...).

Naast de verschillende investeringen en uitbreidingen nodig voor het opvangen van een gestage toename in groei van de verschillende ICT-diensten (zie hoger), deden we in 2007 een speciale inspanning op het gebied van rampenplanning: **Disaster Recovery** (DRP: het indijken en oplossen van calamiteiten) en **Business Continuity Planning** (BCP: het proactief voorkomen van calamiteiten). Hiervoor werd 500.000 euro geïnvesteerd, boven het normale ICT-budget.

Voor het toekomstige vermijden van deze risico's werd de prioritaire uitwerking en implementatie van een disaster recovery plan (DRP) voor de top 5 van kritische applicaties opgesteld.

Dit plan omvat :

- het maximaal elimineren van interne computerzalen voor de meest kritieke toepassingen;
- het partieel en gefaseerd migreren naar externe, volledig uitgebouwde computerzalen;
- een flexibeler, professioneler gegarandeerd risicomanagement.

#### 7.3.2 **Klemtonen voor 2008**

Als voortzetting van de eerder afgeronde studie m.b.t. de DRP-problematiek (het verzekeren van een minimale dienstverlening bij het optreden van een calamiteit) wordt prioritair werk gemaakt van de invoering van een specifieke DRP-oplossing voor e-mail. Een onderbreking van het e-mailverkeer leidt immers onmiddellijk tot de "technische werkloosheid" van duizenden ambtenaren met, naast een niet te onderschatten imagoverlies voor de overheid, enorme productiviteitsverliezen.

### 7.4 *AANPASSING VAN DE ORGANISATIE EN INTERCONNECTIVITEIT*

#### 7.4.1 **Terugblik op 2007**

In 2007 bleven de hervormingen van BBB nog doorwerken op het vlak van ICT. De bedrijfsdoelstellingen inzake BBB namen 11% van het bedrag van de uitgaven in.

Deze projecten omvatten o.a.:

- het aanpassen van de interne beheerssystemen aan de gewijzigde BBB-organisatiestructuren en processen;
- verhuisprojecten (Ellips, Markies, North Plaza, Boudewijn, Arenberg,...);
- het verder uitwerken van oplossingen voor “mobiel” en “Anders Werken” (zie verder onder Innovatie);
- het creëren van VOnet (Vlaams Overheidsnetwerk) waardoor de netwerken van de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid met elkaar worden verbonden;
- het uitwerken van diensten voor het ontsluiten van client/servertoepassingen naar partners of naar het internet.

#### **7.4.2 Klemtonen voor 2008**

De vorige jaren werd binnen de Vlaamse Gemeenschap bewust gekozen voor een sterke centralisatie van de ICT-dienstverlening. Krachtlijnen waren: schaalvoordelen, standaardisatie, eenheid van richting.

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

De algemene consensus bij de meeste grote organisaties (zowel binnen de private sector als de openbare sector) is dat een gezonde balans tussen een “basisplatform” (gemeenschappelijk te gebruiken componenten, aangeboden onder een ‘shared-services’concept) en specifieke decentrale aanvullende systeemcomponenten, het meest aangewezen model is.

Hierbij is het essentieel dat we zoeken naar een globale optimalisatie van de ingezette/in te zetten ICT-middelen, wars van elke “individuele” deeloptimalisatie.

De belangrijkste krachtlijnen van een dergelijk model zijn:

- grootste gemene deler van de gemeenschappelijke behoeften van de verschillende beleidsdomeinen;
- niet belemmerend, maar wel faciliterend en ondersteunend naar de noodzakelijke flexibiliteit voor de uiteindelijke businessoplossingen;
- stabiele, hoogwaardige structuur met oog voor bestaande en toekomstige systeemintegratienoden;
- kostenoptimalisaties door schaalvoordelen;
- continue aandacht voor ICT-veiligheid.

De definitie van de reikwijdte van het “basisplatform” is essentieel voor een verdere optimalisering van de ICT-initiatieven binnen de verschillende organisaties, de verdere uitwerking van kredietverdelingen, en de concrete infrastructuurwerken.

Om dit debat op een objectieve en neutrale manier te voeren, stelde ik de Vlaamse regering op 29 juni 2007 voor om een groep van externe experts (prof. D. Deschoolmeester, prof. T. D’Hondt en dhr. F. Robben) te vragen deze problematiek te onderzoeken en voorstellen te formuleren.

Eens ik hun verslag krijg, kan het debat terzake zijn beslag krijgen.

## 8 EFFICIENT FACILITAIR MANAGEMENT

### 8.1.1 Terugblik op 2007

De Vlaamse administratie werd het voorbije jaar gekenmerkt door een aantal grote verhuisoperaties. In het kader van BBB is immers gestreefd naar een optimalisatie van de huisvesting waarbij administratieve diensten van eenzelfde beleidsdomein maximaal samengebracht worden in éénzelfde gebouw.

Als minister bevoegd voor facilitair management wens ik uiteraard het goede voorbeeld te geven. Samen met mijn kabinet nam ik eind augustus 2007 mijn intrek in het Boudewijngebouw zodat alle diensten van het beleidsdomein Bestuurszaken te Brussel voortaan in éénzelfde gebouw gehuisvest zijn. Dit kan de onderlinge samenwerking tussen het politieke en administratieve niveau enkel ten goede komen en bijdragen tot het beter bestuurlijk beleid waar we met zijn allen naar streven.

Ook de herhuisvestingsoperatie waarbij ongeveer 1.500 Vlaamse ambtenaren van de beleidsdomeinen WVG, EWI, WSE en L&V verhuisden van het WTC 3, North Plaza, Leuvenseplein of het Markiesgebouw naar het Ellipsgebouw werd in 2007 volledig en succesvol afgerond. Voortaan kunnen deze collega's in het Ellipsgebouw genieten van een moderne en flexibele werkomgeving met een verhoogd werkcomfort, een efficiënter ruimtegebruik en aangepast aan de noden van een moderne Vlaamse overheidsadministratie.

Daarnaast werden nog eens circa 1.500 ambtenaren verhuisd om de verscheidene beleidsdomeinen maximaal samen te brengen in één van de zes resterende hoofdgebouwen te Brussel. In het Boudewijngebouw worden naast BZ ook DAR en IV gehuisvest. In het Consciencegebouw vinden we O&V. In het Phoenixgebouw zijn F&B en RWO gevestigd. In het Graaf de Ferrarisgebouw vinden we MOW en LNE en tot slot in het Arenberggebouw het beleidsdomein CJSM. Deze verhuisoperaties en de bijhorende noodzakelijke inrichtings- en opfrissingswerken werden de voorbije 2 jaar door het AFM in goede banen geleid en zullen begin 2008 volledig afgerond worden.

Na Limburg heeft nu ook Antwerpen een modern Vlaams Administratief Centrum: het Anna Bijnsgebouw aan het Kievitplein, vlakbij het centraal station. In 2007 zorgde het AFM voor de volledige afwerking, inrichting en verhuisoperatie van dit VAC, waar een 700-tal Vlaamse ambtenaren voortaan beschikken over een moderne, flexibele werkomgeving aangepast aan de noden van een moderne Vlaamse administratie. Hiermee zette de Vlaamse overheid een nieuwe stap in haar beleid om, op een beperkt aantal voor de burger makkelijk bereikbare en duidelijk herkenbare locaties, dicht bij de burger te staan en de overheid zo toegankelijk mogelijk te maken voor alle Vlamingen.

Naast de voordelen voor de burger heeft de centralisatie in de VAC's ook voor de Vlaamse overheid een aantal voordelen. De onderlinge samenwerking en kennisuitwisseling tussen verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid wordt positief beïnvloed door het feit dat deze voortaan onder één dak gehuisvest zijn en dus een nauwer contact onderhouden. De centralisatie draagt ook bij tot een meer efficiënt facilitair management met een tijds- en kostenbesparing voor de overheid en meer en betere dienstverlening voor de gebruikers (bijvoorbeeld meer personen die kunnen genieten van een aangenaam en modern bedrijfsrestaurant).

Op 11 mei 2007 heeft de Vlaamse regering de beheersovereenkomst van het agentschap voor facilitair management goedgekeurd en aan het Vlaams Parlement bezorgd. Het agentschap verbindt er zich toe om op een systematische wijze het proces van beleidsuitvoering, de geleverde prestaties en de daartoe ingezette middelen te evalueren en indicaties te verzamelen



over de bereikte effecten. Doel is de continue optimalisatie van de interne processen en het leveren van input voor beleidsevaluatie en beleidsontwikkeling.

Teneinde een gestructureerde en doelmatige rapportering over de beleidsuitvoering te garanderen, engageert het agentschap zich om drie formele rapporteringsmomenten in te bouwen: een semestriële rapportering, een jaarrapportering en een afsluitend eindrapport na het aflopen van de duurtijd van de beheersovereenkomst. Het semestrieel rapport zal **voor 30 september** van het betrokken jaar aan mezelf worden voorgelegd en volgende elementen bevatten:

- een overzicht van de mate waarin aan strategische en operationele organisatiedoelstellingen uit de beheersovereenkomst werd tegemoetgekomen gedurende het eerste semester van het lopende jaar;
- een overzicht van de performantie-indicatoren opgenomen in de beheersovereenkomst;
- een stand van zaken m.b.t. de financiële toestand en uitvoering van de begroting;
- een voorstel van ondernemingsplan voor het volgende jaar, inclusief een budgettair luik.

### **8.1.2 Klemtonen voor 2008**

#### **8.1.2.1 Vlaamse Administratieve Centra**

De realisatie van Vlaamse Administratieve Centra in Vlaams-Brabant, Oost-Vlaanderen en West-Vlaanderen is een belangrijk project in 2008 en de daarop volgende jaren. Momenteel zijn we het programma van eisen voor deze drie VAC's aan het finaliseren. Eind 2007 leg ik een nota voor aan de Vlaamse regering om de behoeften te valideren en de VAC's te realiseren. De nota zal een globaal beeld geven van alle huidige en toekomstige kosten, teneinde de haalbaarheid van deze projecten degelijk te onderbouwen.

#### **VAC Brugge**

Voor het VAC Brugge voeren we besprekingen met de NMBS en Eurostation omtrent het KAM-gebouw. Eind 2007 zullen collega Dirk Van Mechelen en ikzelf de Vlaamse regering een concreet businessplan voorleggen met zowel de functionele als de financiële parameters van het project. In 2008 zullen we, in functie van deze keuze, zowel het functioneel en technisch ontwerp van het project als het dossier voor de inrichting uitwerken.

#### **VAC Leuven**

Voor het VAC Leuven hebben 4 kandidaten een voorstel ingediend. Op basis van de gevalideerde behoeftenanalyse en de verscheidene criteria die door de Vlaamse regering zijn vastgelegd, zal eind 2007 de selectie van een geschikt gebouw voor het VAC Leuven gebeuren. Eens deze beslissing genomen, zal het AFM in 2008, in samenspraak met alle betrokken actoren, het functioneel ontwerp van het gekozen gebouw uitwerken.

#### **VAC Gent**

Voor het VAC Gent zullen we de voorstudie in 2008 afronden, waarbij de behoeften zullen worden opgelijst, geanalyseerd en gevalideerd. In samenwerking met PMV, de NMBS en andere actoren zullen we de realisatie van het VAC op de site aan de Koningin Fabiolalaan verder uitwerken.

In 2008 moeten we ook een oplossing vinden voor het probleem van de (her)huisvesting van de administraties in het Loodsengebouw te Antwerpen. Momenteel werken in het Loodsengebouw aan de Tavernierkaai te Antwerpen ongeveer 180 personen. Naast een federale dienst met ongeveer 20 personen zijn er voornamelijk medewerkers van de afdelingen Maritieme toegang, Vloot en de DAB Loodswezen tewerkgesteld. Reeds geruime

tijd wordt vastgesteld dat het huidige Loodsengebouw niet meer beantwoordt aan de moderne comfortvereisten.

Ik zal aan de Vlaamse regering een nota voorleggen met een aantal alternatieven voor de toekomstige huisvesting van de betreffende administraties. Alleszins is het, gezien de toestand van het gebouw, niet langer verantwoord om de diensten er zonder de nodige aanpassingswerken nog langer te huisvesten.

Naast de voorheen reeds beschikbare satellietwerkplekken in elk van de Vlaamse provincies zijn vanaf oktober 2007 ook de satellietwerkplekken in het door de Vlaamse overheid prachtig gerenoveerde Agnetenklooster te Tongeren operationeel.

Dankzij een uitbreiding van het online reservatiesysteem voor vergaderzalen zal het AFM in 2008 de benuttingsgraad van elk van de beschikbare satellietwerkplekken in kaart kunnen brengen. Op basis van deze cijfers zullen we gericht de eventuele mogelijkheden en noden van andere en/of bijkomende locaties onderzoeken.

Volgens een manuele telling op dit moment doen alvast iets meer dan 100 personen (unieke gebruikers op jaarbasis) een beroep op aldus aangeboden faciliteiten.

### 8.1.2.2 Niet-kantoorgebouwen behorend tot het patrimonium

AFM heeft een volledig dossier uitgewerkt om het Kasteel van Ham in erfpacht te geven aan een private partner voor een periode van 30 jaar. Na goedkeuring door de Vlaamse regering op 19 juli 2007 werd het dossier voor toewijzing overgemaakt aan het federale aankoopcomité, dat zal instaan voor de begeleiding van de verdere procedure voor erfpachtgeving. Afhankelijk van de uitkomst van de procedure voor erfpachtgeving en de uiteindelijke beslissing van de Vlaamse regering zal in 2008 de uitbating van het Kasteel van Ham aan een private partner worden overgedragen.

Voor 2008 wordt ook een belangrijke investering gepland in het kasteel Ter Rijst te Pepingen-Heikruis ter vrijwaring van dit patrimonium. Het agentschap voor Natuur en Bos verhuurt de conciërgewoning van het kasteel, het agentschap voor facilitair management verhuurt een vleugel van het kasteel aan een vzw en de achtervleugel gebruikt het agentschap voor Natuur en Bos dan weer voor opslag.

In 2002 is, via de procedure van de Open Oproep van de Vlaamse Bouwmeester, de renovatieopdracht gegund aan de architect Karel Breda. De toenmalige opdracht was om bij de restauratie de beschikbare ruimte zo flexibel mogelijk te gebruiken. Medio 2006 heb ik een studieopdracht gegeven met betrekking tot de herbestemming als erfgoedlogies met het oog op stiltetoerisme (opdracht van architect Karel Breda aan Iris consulting/A+D Engels nv). De studie is op 21 maart 2007 opgeleverd. Voor een rendabele herbestemming als hotel is ondermeer een uitbouw van 20 % nodig en een verhoging van het dakvolume. Om aan de opmerkingen van Monumenten en Landschappen tegemoet te komen, kiezen we voor een kleinschaliger alternatief, namelijk gastenkamers en gebruik van de achter- en linkergevel door het agentschap voor Natuur en Bos. Hierdoor is er een maximaal respect voor het gebouw zonder blijvende ingrepen, met behoud van laagdynamische activiteiten en de vrijwaring van het natuurgebied. De renovatie wordt geraamd op 2,388 miljoen euro, exclusief BTW.

In 2008 wordt tevens het gerenoveerde kasteel van Groenendaal in gebruik genomen. De totale restauratiekosten voor het kasteel van Groenendaal bedragen 2.488.000 euro. Ze worden verdeeld tussen het agentschap voor Natuur en Bos en het agentschap voor Facilitair Management. De houtvesterij te Groenendaal wordt er gehuisvest en er wordt tevens een ontmoetingsruimte ingeplant.

Voor het Paleis op de Meir te Antwerpen heeft de toenmalige minister van Bestuurszaken en Onroerend Erfgoed op 24 mei 2004 een erfpachtovereenkomst afgesloten met de vzw Stichting Vlaams Erfgoed. Ik reserveer de komende twee jaar 3 miljoen euro voor de renovatie van het Paleis. Erfgoed Vlaanderen staat in voor een actieve herbestemming waarbij er op het gelijkvloers een koffieschenkerij en een bonbonwinkel wordt ingericht. Een deel van de opbrengst van deze commerciële maar stijlvolle invulling zal Erfgoed Vlaanderen gebruiken voor de instandhouding van het gebouw. Op de verdieping, met ondermeer de mooie spiegelzaal, komt er een museale invulling.

Voor het Instituut voor Landbouw- en VisserijOnderzoek (ILVO) te Merelbeke is een masterplan gemaakt dat we vanaf 2008 gefaseerd zullen uitvoeren.

In oktober 2007 hebben we een nieuwe Vlaamse buitenlandse vertegenwoordiging in Warschau geopend. De vertegenwoordiging is gehuisvest in een nieuw ingehuurd gebouw. Voor 2008 is een gelijkaardig project gepland te Madrid.

Met het oog op een nauwere samenwerking tussen het AFM en de Vlaamse bouwmeester zullen we in 2008, in samenspraak tussen beide partijen, een planning opstellen voor onderhouds- en herstellingswerken aan niet-kantoorgebouwen behorend tot het patrimonium van de Vlaamse overheid.

### 8.1.2.3 Duurzaamheid in de projecten

In samenwerking met de CCM hebben we het 'bluebook van de afdeling gebouwen doorgelicht en aangepast, teneinde meer aandacht te krijgen voor de duurzame aspecten bij het realiseren van renovatie en nieuwbouwprojecten.

De aanpassing resulteerde in een werkdocument dat toelaat om op een objectieve manier de duurzaamheid van een project of bestaand gebouw te analyseren en voorstellen te formuleren om de duurzaamheid van het project te verbeteren.

### 8.1.2.4 Een duurzaam energiebeleid

Binnen de Vlaamse overheid treedt het AFM op als een gangmaker inzake duurzaam energiebeleid. Het agentschap stelt alle door haar verworven kennis en ervaring terzake beschikbaar. Het adviseert alle entiteiten van de Vlaamse overheid over de meest aangewezen opties inzake efficiënt energiebeheer, rekening houdend met de specifieke noden van elke entiteit en de specifieke mogelijkheden en/of beperkingen van elk gebouw.

Zo bereidde het AFM aanpassingen voor aan de bestaande rondzendbrieven over het technisch beheer van gebouwen. Die aanpassingen zal ik ter goedkeuring aan de Vlaamse regering voorleggen. Eén van de voorgestelde aanpassingen is de verplichting om voor elk gebouw van de Vlaamse overheid een verantwoordelijke voor energiezorg aan te duiden. Als deze verplichting correct nageleefd wordt, zal er voortaan voor elk gebouw van de Vlaamse overheid een systematische registratie van de energieboekhouding gebeuren. De verantwoordelijke voor energiezorg moet ook instaan voor een correcte opvolging en controle van het energiebeleid in het gebouw en een regelmatige sensibilisatie van de gebruikers m.b.t. energie-efficiëntie.

De schaalvoordelen die voortvloeien uit de raamcontracten voor aardgas en stookolie zorgen ervoor dat de entiteiten van de Vlaamse overheid kunnen genieten van voordelige tarieven. Door een betere bekendmaking van deze raamcontracten bij alle entiteiten van de Vlaamse overheid zal de hoeveelheid in het raamcontract voor aardgas vermoedelijk van 60 Mwh naar 300 Mwh stijgen. Voor stookolie zal de hoeveelheid vermoedelijk van 2 tot 9 miljoen liter

stijgen. In het bestek voor elektriciteit, in samenwerking tussen EMA en het AFM, wordt een minimaal aandeel van 12 procent aan groene stroom geëist.

Om te verzekeren dat het energieverbruik op een gestructureerde en transparante wijze geregistreerd, opgevolgd en geanalyseerd kan worden, staat het energieboekhoudingspakket van het AFM ter beschikking van alle entiteiten van de Vlaamse overheid. Dit pakket wordt bijvoorbeeld reeds gebruikt door de VDAB. In 2008 zal het AFM, in het kader van haar rol als gangmaker inzake efficiënt energiebeheer binnen de Vlaamse overheid, de beschikbaarheid van dit pakket verder duidelijk onder de aandacht brengen van alle entiteiten binnen de Vlaamse overheid. Dit moet het gebruik ervan als onderdeel van een geïntegreerd energiebeleid stimuleren.

In het kader van de voortdurende opvolging van innovatieve energiebesparende technieken hebben we in 2007 een raamcontract afgesloten voor het plaatsen van een zonwerende folie op gebouwen van de Vlaamse overheid. Gezien de positieve reacties op en ervaringen met de proefprojecten (Boudewijngebouw, regiepost Jabbeke) zal het AFM dit project in 2008 uitbreiden tot een aantal andere gebouwen.

Een belangrijke stap in het voortdurend streven naar een duurzaam energiebeleid is het besluit van de Vlaamse regering van 20 april 2007 betreffende de invoering van het energieprestatiecertificaat voor publieke gebouwen. Dit bepaalt dat publieke gebouwen met een bruikbare vloeroppervlakte die groter is dan 1000m<sup>2</sup> uiterlijk op 1 januari 2009 dienen te beschikken over een energieprestatiecertificaat.

De Vlaamse overheid heeft hierin uiteraard een voorbeeldfunctie. Ze moet ervoor zorgen dat in al haar gebouwen tijdig een energieprestatiecertificaat behaald en zichtbaar uitgedragen wordt.

Het AFM heeft in 2007 alvast een raamcontract opgesteld voor de voorbereiding en realisatie van dergelijke energieprestatiecertificaten. Alle entiteiten van de Vlaamse overheid kunnen een beroep doen op de ondersteuning die dit raamcontract biedt.

#### 8.1.2.5 Een duurzaam en ethisch facilitair aankoopbeleid

Overheden zijn belangrijke consumenten en inkopers: geschat kan worden dat meer dan 10 % van het BBP bestaat uit overheidsinkopen en aanbestedingen. Dat gaat van kleine traditionele aankopen zoals pen en papier tot de grotere aankopen. De Vlaamse gemeenten, OCMW's en politiezones alleen al zijn jaarlijks goed voor een geraamd budget van 3,3 miljard euro aan investeringen en werkingskosten.

De Vlaamse maar ook de lokale overheden hebben stappen gezet om duurzaam aan te kopen. Op heel wat recepties wordt er nu fair trade koffie en vruchtensap geschonken maar we moeten toegeven dat we het met eerlijke koffie alleen niet zullen redden.

Daarnaast is een grote kloof tussen woorden en daden. Een Europees onderzoek geeft een indicatie. Een enquête bij vertegenwoordigers van de overheid vroeg in hoeveel bestekken ze milieucriteria opnemen als voorwaarde voor gunning. 70% zei dat te doen. Maar toen de onderzoekers at random steekproeven deden, vonden ze slechts in 10% van de bestekken de criteria terug. Daarmee is België de slechtste van de klas.

In Vlaanderen zijn op ambtelijk niveau de eerste stappen gezet vanuit een interdepartementale samenwerking. Maar een strategisch aankoopbeleid vanuit een ambitie voor meer duurzaamheid van de Vlaamse Regering ontbreekt nog. Er is nog te weinig interne expertise en capaciteit om systematisch en uniform én met voldoende schaalgrootte een wezenlijke bijdrage te leveren.

Ook Europa benadrukt in het kader van Green Public Procurement het belang van een politiek commitment van een overheid om te streven naar een duurzame maatschappij. Er zijn ook tal van voordelen op te noemen. Een duurzaam aankoop beleid versterkt innovatie, draagt bij tot het bereiken van algemene en lokale milieu- en gezondheidsdoelstellingen, verhoogt de legitimiteit van de betrokken politieke vertegenwoordigers, leidt tot een beter publiek imago en levert voor bepaalde productgroepen ook financiële voordelen op.

In het kader van Vlaanderen In Actie heeft het project “Innovatief via overheidsopdrachten”ondermeer tot doel na te gaan hoe er een maatschappelijke opbrengst kan gegenereerd worden via de integratie van sociale en milieuoverwegingen. Maar ook de bestuurlijke efficiëntie en innovatief aanbesteden maakt hier deel van uit.

De Vlaamse overheid moet haar aankoopbeleid zichtbaar en ambitieus verduurzamen. Dat kan. Nederland geeft het goede voorbeeld. Daar engageerde de rijksoverheid zich om tegen 2010 honderd procent van de overheidsaankopen duurzaam te laten verlopen. Ook de gemeenten en provincies moeten mee de boot in. Zij moeten tegen 2010 vijftig procent van hun aankopen aan MVO-criteria laten voldoen. Ook in Vlaanderen moet de overheid een voorbeeldrol vervullen.

Op korte termijn zullen mijn diensten de opdracht krijgen om een strategie voor te leggen om verder duurzaamheidscriteria te integreren in het aankoopbeleid. Deze actie kan niet los staan van de inspanningen van andere ministers en van de ambitie die de Vlaamse regering in haar geheel nastreeft. Conform de afspraken gemaakt op de Vlaamse Regering van 12 oktober 2007 zal de minister-president dit project op Vlaams niveau trekken en coördineren.

Tussen het AFM, het departement Bestuurszaken en de CCM (Centrale Coördinatiecel Milieu) wordt in 2007 nog een protocolovereenkomst afgesloten die de structurele samenwerking tussen deze entiteiten op het vlak van milieu duidelijk vastlegt en aldus het belang dat alle betrokken partijen hieraan hechten nog verstevigt.

In het kader van deze samenwerking krijgt de CCM steeds de mogelijkheid om in de voorbereidingsfase van (raam-) contracten inhoudelijk advies te geven m.b.t. het al dan niet opnemen van (bijkomende) milieucriteria in bestekken voor facilitaire goederen en/of diensten.

Bij de opmaak van de bestekken in het kader van het raamcontract voor dienstvoertuigen werd, in samenspraak tussen het AFM en de CCM, voor elk van de 19 percelen een minimaal te behalen ecoscore opgenomen. Concreet heeft dit tot gevolg dat bijvoorbeeld enkel de 35 procent meest milieuvriendelijke personenwagens nog in aanmerking komen. Bovendien werd bepaald dat voertuigen die een betere ecoscore kunnen voorleggen sterker scoren op het gunningscriterium milieuvriendelijkheid en aldus een duidelijke voorkeur genieten.

De verdere gefaseerde afbouw van het aandeel gehuurde dienstvoertuigen in het wagenpark beheerd door het AFM blijft een permanent aandachtspunt.

In het voorbije jaar evolueerde het aandeel gehuurde dienstvoertuigen in het door het AFM beheerde wagenpark van 18 procent op 1/8/2006 tot 12,6 procent op 1/8/2007.

#### 8.1.2.6 Integrale toegankelijkheid van gebouwen voor personen met een handicap

Ook inzake toegankelijkheid van gebouwen voor personen met een handicap wenst de Vlaamse overheid een voorbeeld te zijn.

In de loop van 2007 werd dan ook bijzondere aandacht besteed aan de toegankelijkheid van publieke gebouwen van de Vlaamse overheid via audits en de bijhorende aanpassingen. Zo

werd bij de realisatie van het Ellipsgebouw en van het VAC te Antwerpen (Anna Bijns) van bij de inrichtingsfase een beroep gedaan op een gespecialiseerd toegankelijkheidsbureau .

Ook voor toekomstige projecten, zoals de VAC's, zullen we deze werkmethode verder hanteren. Het realiseren van integrale toegankelijkheid blijkt niet kostenverhogend te zijn als deze doelstelling al tijdens de aanvangsfase van een project voldoende aandacht krijgt.

Het AFM kocht het voorbije jaar een mobiele geluidsset om seminars en evenementen met sprekers in gebouwen van de Vlaamse administratie toegankelijker te maken voor slechthorenden.

De geluidsset maakt het mogelijk in auditoria of grote vergaderzalen het signaal van de microfoons versterkt uit te zenden op een frequentie die enkel opgevangen kan worden door personen met een gehoorapparaat. Slechthorenden ondervinden hierdoor merkbaar minder last van omgevingsgeluiden. De toepassing kende een zo groot succes dat ook de VRT de geluidsset al herhaaldelijk ontleende om hem te gebruiken bij debatten en evenementen.

Op vlak van renovatie zorgt het AFM eveneens voor een maximale toegankelijkheid voor personen met een handicap, rekening houdend met de eventuele beperkingen eigen aan de aard of structuur van een gebouw.

De Vlaamse overheid heeft echter ook de continue doelstelling om de kwaliteit en toegankelijkheid van haar diensten en instellingen zoveel mogelijk objectiveerbaar en zichtbaar te maken naar de burger en de maatschappij toe.

In het licht van deze doelstelling heeft het AFM het initiatief genomen om eenvormige criteria inzake toegankelijkheid van publieke gebouwen uit te werken. Hiervoor werkt het AFM samen met het Departement Welzijn, de Cel Gelijke Kansen in Vlaanderen, de Dienst Emancipatiezaken, het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap, het Vlaams Infrastructuurfonds voor Persoonsgebonden Aangelegenheden en het Vlaams Expertisecentrum inzake toegankelijkheid, een actieplan uit. In het kader van dit actieplan zal gewerkt worden aan een handleiding inzake toegankelijkheid met eenvormige criteria inzake toegankelijkheid en vorming voor ambtenaren. De resultaten van dit actieplan zullen opgenomen worden in de handleiding. "Technische eisen voor nieuwe kantoorgebouwen van de Vlaamse overheid". Deze acties zullen als "goede praktijken" ook aan bod komen in de open coördinatiemethode van het horizontale gelijkheidskansenbeleid".

### 8.1.2.7 Integraal kwaliteitsbeleid

Tijdens deze regeerperiode heb ik het stimuleren van een continue kwaliteitsverbetering van de dienstverlening systematisch naar voor geschoven als leidraad in mijn beleid voor de Vlaamse overheidsdiensten.

Op dit vlak hebben we de voorbije jaren reeds een aantal belangrijke stappen gezet in alle diensten die onder mijn bevoegdheid vallen.

Zo werd op het vlak van facilitair management een draaiboek uitgewerkt dat zal bijdragen tot een kwaliteitsborging bij toekomstige verhuis- en/of huisvestingsoperaties. In dit draaiboek zijn:

- alle projectfasen en onderliggende stappen bepaald;
- voor elke fase en stap de betrokken actoren en hun verantwoordelijkheden gedefinieerd;
- voor elke fase en stap de benodigde input en te realiseren output bepaald;
- sjablonen voor alle relevante documenten ontworpen;

- checklists voor klanten/betrokken partijen uitgewerkt;
- richtlijnen inzake projectplanning opgesteld (doorlooptijden, kritische tijdslijn, enz.).

In 2008 werft het AFM een projectmanager aan om dit draaiboek in de dagdagelijkse werking van het AFM te integreren en een kwaliteitsvolle aansturing en opvolging van alle toekomstige grote huisvestingsprojecten te garanderen. Deze nieuw aan te werven projectmanager moet ervoor zorgen dat dit draaiboek als standaard aanvaard wordt bij alle toekomstige grote infrastructuurprojecten.

Kwaliteit vertaalt zich binnen de facilitaire sector echter niet alleen in goed projectmanagement inzake huisvesting. Ook hygiëne en voedselveiligheid, ondermeer gekenmerkt door HACCP-conformiteit, spelen een cruciale rol in een kwaliteitsvol facilitair beleid.

In 2007 hebben we een aantal ernstige knelpunten inzake de bestaande cateringinfrastructuur weggewerkt. Zo is ondermeer een airco-installatie en een nieuw plafond geplaatst in de keuken van het Graaf de Ferrarisgebouw. In het Consciencegebouw is dan weer een volledig nieuw afruimsysteem en afwasmachine geïnstalleerd.

In 2008 worden zowel een verbouwing van de keuken in het Boudewijnggebouw als de installatie van een koude keuken in het Arenberggebouw gepland.

In het draaiboek voor toekomstige huisvestingsoperaties werden dan ook de noden en aandachtspunten inzake cateringinfrastructuur duidelijk opgenomen, zodat deze in elk toekomstig project reeds in de planningsfase duidelijk aan bod komen en voldoende aandacht krijgen om HACCP-conformiteit te kunnen garanderen.

Naast een adequate infrastructuur, besteedt de DAB Catering ook steeds de nodige aandacht aan het naleven en opvolgen van hygiëne- en kwaliteitsnormen binnen haar operationele werking. Voor eind 2008 zal een kwaliteitshandboek voor de werking van elk van haar restaurants/cafetaria's zijn uitgeschreven en gedocumenteerd. Daarbij worden o.m. kwaliteitsnormen en -standaarden bepaald, werkprocessen beschreven, controle- en opvolgingsprocessen vastgelegd, enz.

Met de implementatie van deze kwaliteitshandboeken streeft de DAB Catering naar het behalen van het "smiley" kwaliteitslabel voor de bewaking van de voedselketen, sinds kort in het leven geroepen door het Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen (FAVV).

De afdeling Facilitaire Diensten van het AFM zal in 2008 op haar beurt een kwaliteitshandboek uitwerken inzake brandveiligheid (voor de vijf administratieve gebouwen waar het AFM de gebouwverantwoordelijkheid waarneemt). In dit handboek zullen duidelijke en eenvormige procedures, richtlijnen, controle- en opvolgingsprocessen worden vastgelegd m.b.t. alle aspecten van de brandveiligheid. Daarbij zullen ondermeer opleiding, signalisatie, evacuatieoefeningen, lokale verantwoordelijken per verdieping, enz. aan bod komen.

Naast het uitwerken en implementeren van draaiboeken en handboeken, die de kwaliteitsvolle werking verder verankeren en verstevigen, kan ook een kritische analyse van de huidige werking vaak de efficiëntie en kwaliteit van een proces of dienst significant verbeteren.

Zo zal de DAB Schoonmaak vanaf 1 november 2007 de schoonmaak in het Consciencegebouw in eigen beheer gaan uitvoeren, teneinde zowel de kwaliteit van de dienstverlening als de klantentevredenheid op te krikken tot het niveau dat behaald wordt in andere gelijkaardige gebouwen die reeds in eigen beheer worden schoongemaakt.

Om de herkenbaarheid en toegankelijkheid van kantoorgebouwen van de Vlaamse overheid te verhogen, werd in 2007 een interdisciplinaire werkgroep ‘signalisatie’ opgericht. In 2008 zal deze werkgroep zowel een huisstijl als een checklist met minimale vereisten uitwerken inzake signalisatie in kantoorgebouwen van de Vlaamse overheid. Eens deze getest en goed bevonden zijn (in een proefproject in het Ellipsgebouw) zal het AFM werk maken van de stapsgewijze maar consequente implementatie ervan in alle bestaande en nieuwe kantoorgebouwen.

In het kader van een continu streven naar efficiëntie en doelmatigheid in de structuur en werking van het agentschap, zal het AFM in 2008 ook haar twee digitale drukkerijen, momenteel gehuisvest op twee afzonderlijke locaties (Boudewijn- en Ferrarisgebouw) samenvoegen tot een efficiënt geheel op een locatie. De synergie die hiermee gerealiseerd wordt, zal enerzijds leiden tot een efficiëntere inzet en beheer van het machinepark en anderzijds tot een optimalisatie van de werking en de dienstverlening aan de klant.

Teneinde binnen de beschikbare middelen een effectievere en meer doelmatige toegangsbeveiliging te kunnen garanderen, is door het AFM in 2007 de omschakeling op afstandsbewaking door private partners grondig onderzocht en positief geëvalueerd.

In 2008 zal het AFM dan ook overschakelen op afstandsbewaking voor de vijf grote administratieve gebouwen waar zij instaat voor de gebouwverantwoordelijkheid (Boudewijngebouw, Phoenixgebouw, Ellipsgebouw, VAC Hasselt, VAC Antwerpen). De omschakeling zal volledig doorgevoerd worden binnen de beschikbare middelen.



## 9 BOUWMEESTERSCHAP

### 9.1.1 Terugblik op 2007

De Prijs Bouwheer is de tweejaarlijkse prijs van de Vlaamse Overheid die hoogstaand en inspirerend publiek en semipubliek opdrachtgeverschap bij de realisatie van stedenbouwkundige, landschappelijke en architecturale projecten in Vlaanderen bekroont. Deze editie richt zich naar vier categorieën: nieuwbouw, hergebruik en herbestemming, publieke ruimte en kunst in opdracht. De inschrijving liep tot juli 2007 en leverde 116 inschrijvingen op, wat een substantiële groei betekende (de vorige editie kende 32 inschrijvingen).

Eind 2006 werd het akkoord inzake samenwerking op het gebied van cultuur, taal, onderwijs en wetenschappen tussen de Vlaamse regering en de regering van de Franse Republiek verlengd en aangevuld met acties voor de periode 2006 - 2009. De inbreng van de Vlaamse Bouwmeester betreft het opzetten van een netwerk met Frankrijk voor de continue uitwisseling van initiatieven ter bevordering van de kwaliteit van de bebouwde omgeving. Een eerste initiatief in dit kader is het 'projet urbain'. In juni 2007 werden de eerste contacten gelegd met de stad Antwerpen voor de organisatie van een projet urbain. Eind augustus vond een werkbezoek plaats aan Breda, organisator van de vorige editie, waarna de stad zich kandidaat stelt voor een editie in Antwerpen. Die kandidatuur is op 21 september aanvaard voor de editie 2009.

Binnen de functieverbreiding van de Vlaamse bouwmeester wil de Vlaamse Bouwmeester het aandachtspunt "het landschap als nieuwe opgave" mee gestalte geven.

Hij richt zich op een onderzoekmatig luik en een projectmatig luik. Op vlak van onderzoek werd een verkennende studie opgestart naar een mogelijk beleid ten aanzien van restruimtes in Vlaanderen. Er is door de onderzoekers een aanzet gegeven tot het bepalen van een terminologie, de ontwikkeling van een taxonomie aan de hand van een terreinverkenning en een ruimtelijk onderzoek naar eventuele mogelijke scenario's voor een nieuw beleid.

Projectmatig werd de opvolging en organisatie van enkele belangrijke nationale en internationale landschapsproject opgestart: het Scheldelandschapspark (tussen de gemeenten langs de Schelde tussen Antwerpen en Gent is een samenwerkingsverband opgesteld met als doel om een landschapspark te realiseren met de Schelde als rode draad), de Groenmetropool (situeert zich in de steen- en bruinkoolgebieden in Belgisch Limburg, Nederland en Duitsland en heeft als doel een grensoverschrijdend landschapspark te realiseren dat zowel het landschap als het industriële erfgoed inschakelt in een nieuw recreatief geheel) en het landschapspark "De Merode". Dit laatste strekt zich uit over de gemeenten Laakdal, Geel, Herselt, Scherpenheuvel-Zichem, Tessenderlo en Westerlo. In samenwerking met de VLM wordt gewerkt aan het creëren van een eenheid in dit gebied zodat het zich als een landschappelijk en recreatief geheel kan profileren in de toekomst.

Als officiële start van de inhaaloperatie voor scholenbouw organiseerde de Vlaamse Bouwmeester in samenwerking met de Minister van Onderwijs en het Agentschap voor Infrastructuur in het Onderwijs een studiedag rond goede voorbeelden in recente schoolbouwprojecten in Vlaanderen en het buitenland. Op het symposium werden sprekers uitgenodigd die verschillende aspecten van scholenbouw en architecturale kwaliteit kwamen toelichten. Diverse inspirerende voorbeelden en diverse wegen naar kwaliteit werden op die manier aan de vertegenwoordigers van de betrokken scholen, architecten en geïnteresseerden uit de bouwwereld meegegeven. In functie van het programma van het symposium werden videoreportages gemaakt van verschillende recente schoolgebouwen in Vlaanderen. Dit beeldmateriaal liet toe 13 recente schoolgebouwen op een korte tijd in woord en beeld aan het publiek te presenteren. De videoreportages werden daags na het symposium online gezet en zijn nog steeds te zien op de website. [www.scholenbouwen.be](http://www.scholenbouwen.be). Een website werd ontwikkeld

rond het thema scholen bouwen. De website laat toe actuele informatie uit te wisselen met alle betrokkenen bij de inhaaloperatie.

In het kader van het beleid van de Minister voor Onderwijs om nieuwe schoolgebouwen met energiezuinige concepten te realiseren en enkele proefprojecten in de passiefhuisstandaard op te zetten, organiseerde het team op 6 juli 2007 een infonamiddag rond passief bouwen en passieve scholen met 250 deelnemers.

### **9.1.2 Klemtonen voor 2008**

Vraag is of de procedure Open Oproep na acht jaar geleid heeft tot een betere kwaliteit van overheidsgebouwen.

We constateren dat een aantal gepubliceerde projecten niet tot een goed einde werden gebracht. Hoewel er een duidelijke positieve evolutie is in het aantal projecten dat tot uitvoering komt tussen de prille beginjaren van de procedure en nu, is het nuttig een diepgaande analyse te maken van de afgelegde trajecten. Daarom zal gestart worden met de evaluatie van de doorlopen trajecten waarbij we een zicht willen krijgen op de opportuniteiten en belemmeringen in de verschillende fasen van het proces (voorbereiding, publicatie, eerste visievorming, ontwerp, uitvoering).

Onafhankelijk van het doorlopen traject willen we ook nagaan of de realisaties die tot stand kwamen via de open oproep ook effectief kwaliteitsvolle gebouwen zijn. Daartoe zal een onafhankelijke en multidisciplinair samengestelde groep deskundigen aangesteld worden.

#### **9.1.2.1 Definiëren van de rol en opdracht van de Vlaamse Bouwmeester binnen een sterk gewijzigde context**

Op 1 april 2006 is BBB gestart. Door de grondige herstructurering van de Vlaamse administratie is het niet steeds meer duidelijk wie de potentiële bouwheren en welke de beslissingslijnen zijn binnen de Vlaamse overheid. Daarom werd besloten deze in kaart te brengen en een strategie uit te tekenen om ze aansluitend uit te nodigen tot samenwerking met de Vlaamse Bouwmeester of deelname aan de Open Oproep.

Met de agentschappen en afdelingen die zeer veel bouw- of infrastructuurwerken realiseren worden samenwerkingsovereenkomsten afgesloten. In deze overeenkomst wordt afgesproken dat de meerjarenplanning samen met de Vlaamse bouwmeester wordt bekeken en dat gezocht wordt naar scenario's voor samenwerking, zodat projecten in een vroege fase kunnen geadviseerd worden. Met WenZ (Waterwegen en Zeekanaal) werd in juli 2007 een overeenkomst ondertekend. Ook met NV De Scheepvaart, de Afdeling Kust, De Lijn en Agentschap Infrastructuur zijn onderhandelingen lopend om samenwerkingsovereenkomsten af te sluiten.

De mogelijkheden die de Vlaamse Bouwmeester heeft om bij DBFM-projecten architectonische kwaliteit te waarborgen, lijken op het eerste zicht in zeer grote mate beperkt. Bij PPS en DBFM moet de borging van de architectonische kwaliteit van overheidsgebouwen duidelijk anders gestalte krijgen dan bij een traditionele planaanpak.

De Vlaamse Bouwmeester wil in samenspraak met vertegenwoordigers uit de private sector enerzijds komen tot een bundeling van positieve ervaringen van kwalitatieve PPS/DBFM/alternatieve financiering en anderzijds tot een draaiboek, dat gehanteerd kan worden bij de realisatie van nieuwe projecten.

#### **9.1.2.2 Genereren van 'Goed opdrachtgeverschap'**

Begin december 2007 wordt de Prijs Bouwheer uitgereikt. De prijs bestaat o.a. uit een kunstwerk van Honoré d'O en een driedaagse studiereis naar Kopenhagen. Begin 2008 volgt ook een publicatie met de gelauwerde projecten.

De prijsuitreiking is de apotheose van de wedstrijd; maar de Prijs Bouwheer stopt niet met de bekroning. De Vlaamse Bouwmeester wil samen met de bekroonde bouwheren een gemotiveerd team van ervaringsdeskundigen vormen, die het kwaliteitsbeleid mee uitstippelen en activiteiten organiseren waarbij hun kennis van zaken gevalideerd wordt.

De Vlaamse Bouwmeester wil samen met een opleidingsverstrekker een opleiding uitwerken voor projectregisseurs. Tijdens deze opleiding zullen deskundigen niet enkel een theoretisch kader aanbieden maar concrete cases en hun ervaring toelichten. Doelstelling is de pool projectregisseurs uit te breiden.

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

### **Studio Open School.**

Studio Open School" is een project in samenwerking met verschillende instituten en universiteiten die een task-force willen zijn die de scholen ondersteunt bij de voorbereiding van hun bouwopdracht. 540 studenten van diverse opleidingen (Opleiding antropologie UGent, architectuuropleidingen van instituten en universiteiten, fotografieopleidingen, departement Pedagogie – agogiek van de UGent, opleidingen productontwikkeling en industrieel design, opleiding interieurvormgeving) zullen via ontwerpateliers, seminars, afstudeerprojecten en scripties concrete opdrachten uit de inhaaloperatie scholenbouw bestuderen en mogelijke opties voor een bouwproject ruimtelijk verkennen. De architectuur van de school, de stedenbouwkundige inbedding, de omgang met het bestaande gebouwenpatrimonium, duurzaam bouwen en de rol van de school in haar omgeving zijn hierbij aandachtspunten.

Voor de studenten is de confrontatie met een reële bouwopdracht en een echte opdrachtgever een uniek leermoment. De scholen zullen door de vele studies en ontwerpen en de ideeën van jonge mensen over de school van de toekomst, een rijker en duidelijker beeld krijgen van de mogelijkheden en beperkingen in hun bouwproject.

De Vlaamse Bouwmeester wil proactief, structureel en helder met zijn verschillende doelgroepen en op maat van elke doelgroep communiceren. Om een duidelijk communicatiebeleid op te zetten, is het belangrijk om een communicatieplan op te maken. Dit plan moet uitmonden in een overzicht waar, wanneer en wat wordt gecommuniceerd naar wie en op welke wijze. Doel is op korte en middellange termijn een logische samenhang te creëren.

## 10 VLAANDEREN IN RELATIE TOT ANDERE BESTUREN

### 10.1 VLAAMSE BEVOEGDHEDEN INZAKE BESTUURSAZAKEN

In het kader van het verwerven van meer autonomie inzake bestuurszaken vermeldde ik reeds in mijn vorige beleidsbrief dat ik samen met de minister-president op de interministeriële conferentie van september 2006 een aantal items ter sprake bracht:

- de opheffing van de federaal vastgelegde algemene principes die het personeelsstatuut moet respecteren (APKB), wat ons o.a. zou toelaten om het begrip "eerder verworven competenties" in te voeren, en op zelfstandige wijze de minimum- en maximumweddenschalen van het personeel te bepalen.
- de onderlinge uitwisseling van de wervingsreserves en het mogelijk maken van interfederale mobiliteit.
- de schrapping van Selor als verplichte selector voor werving van statutair personeel in de ministeries.
- de vraag om een Vlaamse beslissingsbevoegdheid tot vervroegde pensionering wegens ziekte door een eigen orgaan en het uitwerken van een syndicaal statuut voor de niet-federale materies.

Afgesproken werd een intergouvernementele werkgroep op te starten om deze elementen verder uit te werken. Ondanks herhaalde vragen daartoe, kwam voornoemde werkgroep in 2007 slechts éénmaal samen. Toch werd enige vooruitgang geboekt :

- Tussen de federale overheid en de Vlaamse Gemeenschap werd de **interfederale mobiliteit** van personeelsleden mogelijk gemaakt. De federale overheid stelde daartoe het koninklijk besluit van 15 januari op, terwijl de Vlaamse Regering dit bij besluit van juli 2007 regelde.

Vastbenoemde ambtenaren kunnen zonder verlies van anciënniteit of wedde van de ene naar de andere overheid overstappen.

- Het huidige personeelsstatuut van de verscheidene Belgische overheden is nog steeds "diploma"gebonden. Om tot een bepaald niveau toegelaten te worden, moet iemand een bepaald (schools) diploma kunnen voorleggen. Dit principe is verankerd in het APKB dat zelf een basis in de BWHI vindt.

De invoering van "**eerder verworven competenties**" ("EVC") beoogt zowel de erkenning en waardering als de verdere ontwikkeling van wat een individu heeft geleerd in elke mogelijke leeromgeving : in formele omgevingen zoals op school, maar ook in niet-formele of informele omgevingen zoals de werkplaats of thuis. De essentie van EVC is namelijk het erkennen dat leren niet alleen gebeurt in het formele onderwijs. Leren gebeurt ook in andere leeromgevingen en via talloze andere manieren van leren.

Het zou met andere woorden mogelijk moeten zijn om ook personen te werven, zonder dat ze het formele schoolse diploma kunnen voorleggen, maar wel een evenwaardige EVC (wat vanzelfsprekend moet afgetoetst worden).

Zeker in een krappe arbeidsmarkt biedt dit bijkomende mogelijkheden om arbeidsplaatsen in te vullen. Bovendien komt het tegemoet aan een maatschappelijke vraag aangezien sommige kansengroepen (gehandicapten, laaggeschoolden, allochtonen) niet altijd een volledig schools curriculum kunnen voorleggen, maar soms wel belangrijke EVC's.

Inzake het invoeren van het begrip EVC antwoordde de federale minister van Ambtenarenzaken Dupont op een parlementaire vraag van Patrick De Grootte dat hij het principieel mogelijk achtte dat de in het kader van de eerder of elders verworven competenties afgeleverde titels van beroepsbekwaamheid kunnen worden erkend voor de toegang tot functies waarvoor een diploma vereist is. Dit voor zover de Gemeenschappen

maatregelen nemen om voor de toegang tot een bepaald niveau de gelijkwaardigheid van diploma's en titels van beroepsbekwaamheid te bepalen.

Samen met mijn college van Onderwijs en Vorming en de VDAB heb ik een werkgroep opgericht om de mogelijkheden ter zake verder te verkennen en voorstellen te doen.

- Om de EVA Recruitering en Selectie de bevoegdheid te geven om statutaire selecties voor de Vlaamse Gemeenschap uit te voeren is een samenwerkingsovereenkomst met Selor nodig. Maar de onderhandelingen hierover leverden tot dusver geen resultaat op.

### 10.2 SAMENWERKEN MET ANDERE BESTUREN

In mijn beleidsnota heb ik de nadruk gelegd op het belang en de uitdrukkelijke erkenning van de **gemeenten** als meest burgers nabije besturen. De lokale besturen zijn hét bestuursniveau bij uitstek om een effectief beleid te voeren dat in een klimaat van vertrouwen een kwaliteitsvolle dienstverlening op mensenmaat vooropstelt.

Zeker in het domein Bestuurszaken bestaan er voldoende mogelijkheden, bijvoorbeeld wat betreft overheidsmanagement, e-government (samen met de de minister bevoegd voor Binnenlands Bestuur), administratieve vereenvoudiging en het creëren van een één-loket Dienstverlening, om constructieve initiatieven in die richting te nemen. In de desbetreffende hoofdstukken ga ik hier al uitgebreid op in.

Mijn diensten namen in 2007 ook het initiatief om op diverse vlakken een concrete samenwerking op te zetten met de stad Antwerpen, een bestuur dat mee door haar omvang en taakstelling gelijkaardige problemen en uitdagingen kent als de Vlaamse Overheid :

- op het vlak van e-government en geïntegreerde procesmodellering werd een samenwerkingsprotocol tussen het departement Bestuurszaken, de stad Antwerpen en de VVSG ondertekend;
- er vonden werksessies plaats over de afstemming en integratie van de verschillende HRM-processen en het nemen van gemeenschappelijke initiatieven terzake;
- er vond ook kennisdeling en ervaringsuitwisseling plaats over andere domeinen zoals "integriteit" en "archiefbeleid".

In 2008 zal ik de mogelijkheden van verdere samenwerking onderzoeken en eventueel uitbreiden.

### 10.3 SAMENWERKEN MET ANDERE STATEN EN REGIO'S

Op het vlak van bilaterale contacten vond in het voorjaar 2007 de Vaste Gemengde Commissie Vlaanderen-Zuid-Afrika plaats. Het nieuwe samenwerkingsprogramma bevat een aantal concrete samenwerkingsmogelijkheden op het vlak van bestuurszaken. Intussen wordt ook de samenwerking met Québec verder onderbouwd, onder meer via een vergelijkende studie in het kader van het SBOV II.

Het belang van dergelijke internationale uitwisselingen werd ook erkend bij het opzet van het "Wissellere" initiatief in 2007 (zie boven).

Naast bilaterale contacten is de reguliere deelname aan multilaterale beleidsfora (werkgroepen, conferenties, etc. van o.m. OESO, VN, ILO, UNESCO), belangrijk. De Vlaamse deelname wordt soms bemoeilijkt wegens het ontbreken van een formeel kader dat de deelnemingsmodaliteiten vanuit het huidige Belgisch verband regelt. De vraag om dit te regelen, vraag die ik tijdens de interministeriële conferentie van september 2006 formuleerde, blijft aanhangig bij het federale niveau. Daarnaast werd in 2007 een attaché aangeduid bij de

Vlaamse Permanente Vertegenwoordiging bij de Europese Unie wat een betere informatieuitwisseling mogelijk maakt.

Geert BOURGEOIS

Vlaams minister van Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media en Toerisme

---

**LIJST MET GEBRUIKTE AFKORTINGEN**

AgO	Agentschap voor Overheidspersoneel (ook IVA Overheidspersoneel)
APKB	Algemene Principes Koninklijk Besluit van 22 december 2000
BBB	Beter Bestuurlijk Beleid
BBO	Boekhoudkundig begrotingsoverlegforum
BLOSO	Agentschap voor de Bevordering van de Lichamelijke Ontwikkeling, de Sport en de Openluchtrecreatie
BS	Belgisch Staatsblad
BUE	Bottom-Up Evaluatie
BWHI	Bijzondere wet van 8 augustus 1980 tot hervorming van de instellingen
BZ	Bestuurszaken
CAG	College van Ambtenaren-Generaal
CAO	Collectieve arbeidsovereenkomst
CBPL	Commissie ter Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer
CJSM	Cultuur, Jeugd, Sport & Media
CSG	College van Secretarissen-Generaal
CV	Curriculum Vitae
DAB	Dienst met Afzonderlijk Beheer
DAR	Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid
EFQM	European Foundation for Quality Management
e-IB	Entiteit ICT-beleid
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
IV	Internationaal Vlaanderen
IVA	Intern Verzelfstandigd Agentschap
KB	Koninklijk Besluit
LIN	Leefmilieu & Infrastructuur
LNE	Leefmilieu, Natuur & Energie
LOC	Loopbaanontwikkelingscentrum
L&V	Landbouw & Visserij
mio.	Miljoen
MOB	Mobiliteit
MOVI	Management in de Openbare Vlaamse Instellingen
MVG	Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap
o.a.	onder andere
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
o.l.v.	onder leiding van
OPZ	Openbaar Psychiatrisch Zorgcentrum
OSGW	Ongewenst seksueel gedrag op het werk



O&V	Onderwijs & Vorming
P&O	Personeels- en organisatieontwikkeling
PLOEG	Het evaluatiegebeuren bij de Vlaamse overheid waarbij elke letter staat voor een specifieke fase: Plannen, Leiding geven, Opvolgen en ondersteunen, Evalueren en Gewaardeerd worden
PMV	Participatiemaatschappij Vlaanderen
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
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

**BIJLAGE: RESOLUTIES VAN HET VLAAMS PARLEMENT**

Nihil

**BIJLAGE: REGELGEVINGSAGENDA**

Legende : toelichting per kolom:

1. Geef de titel van het initiatief, zoals beschreven in de lijsten die opgenomen zijn als bijlage 2 bij de regeringsnota tot invoering van de regelgevingsagenda.
2. Geef aan welke bestaande regelgeving “betrokken” is bij het regelgevingsinitiatief, bijvoorbeeld te wijzigen en/of ter uitvoering ervan. Dit kan ook Europese regelgeving betekenen.
3. Indien het regelgevings- of beleidsinitiatief juridisch gezien binnen een bepaalde periode moet uitgevoerd worden (bijvoorbeeld de omzetting van een Europese richtlijn), geef dit duidelijk aan.
4. Vat de beleidsdoelstellingen of de beoogde effecten van het beleidsinitiatief kort samen, zoals beschreven in de beleidsbrief.
5. Beschrijf kort de te doorlopen fases en hun timing, zoals bijvoorbeeld geplande agenderingen op de ministerraad.
6. Geef aan of een RIA voor dit beleidsinitiatief wordt opgesteld. Indien dit niet het geval is, geef dan aan waarom niet (uitzonderingsgronden).
7. Contactpersoon.

Titel van het initiatief (op basis van de lijsten)	Betrokken regelgeving	Eventuele wettelijke deadline	Korte samenvatting beleidsdoelstellingen	Te doorlopen fases en hun timing	Wordt een RIA opgesteld ?	contactpersoon
<i>Personeeleverschuivingen binnen de Diensten van de Vlaamse overheid: decretale machtiging aan de Vlaamse Regering om de overdracht van personeelsleden binnen de diensten van de Vlaamse overheid te regelen in geval van verschuiving van taken of bevoegdheden</i>	geen	-	Dit decreet wil de VR delegatie geven om bij besluit de wijze van overdracht van de personeelsleden en bijhorende goederen te bepalen tussen alle departementen, agentschappen en strategische adviesraden van de Vlaamse administratie en op de RAGO (cfr. analogie art. 35 kaderdecreet BB van 18 juli 2003 waardoor dit eenmalig n.a.v. de migratie kon). Hiermee wordt vermeden dat telkens zich een verschuiving van taken voordoet, een nieuwe decreet moet goedgekeurd worden om het personeel dat die taken uitvoert mee over te hevelen van de ene naar de andere dienst.	- Principiële goedkeuring VR: medio oktober 2007 - Raad van State: eind november 2007 - Definitieve goedkeuring VR: december 2007 - Vlaams Parlement: maart 2008 - Bekrachtiging en afkondiging VR: maart 2008	Geen RIA vereist aangezien het interne regelgeving betreft	Martine Van Sande, afdelingshoofd en Ellen van Hamme, adjunct van de directeur, afd. Regelgeving
<i>Rekrutering personeel: wijziging van het oprichtingsdecreet en wijzigingsdecreet van Job.Vlaanderen (vaststelling datum inwerkingtreding, naamswijziging,</i>	Decreet van 2 maart 1999 tot machtiging van de Vlaamse Regering om een coöperatieve vennootschap met	-	Dit decreet bepaalt de inwerkingtredingsdatum van de omvorming van de CVBA Jobpunt Vlaanderen tot een extern verzelfstandigd agentschap (zoals bedoeld in het decreet BB).	- Principiële goedkeuring VR: medio oktober 2007 - advies Raad van State: eind november 2007 - Definitieve goedkeuring VR: december 2007	Geen RIA vereist aangezien het interne regelgeving betreft	Martine Van Sande, afdelingshoofd en David Fels, adjunct van de directeur, afd. Regelgeving

Titel van het initiatief (op basis van de lijsten)	Betrokken regelgeving	Eventuele wettelijke deadline	Korte samenvatting beleidsdoelstellingen	Te doorlopen fases en hun timing	Wordt een RIA opgesteld ?	contactpersoon
omschrijving taken agentschap, toekenning subsidie)	beperkte aansprakelijkheid op te richten voor de uitvoering van opdrachten met betrekking tot de werving en selectie van overheidspersoneel Decreet van 7 mei 2004 betreffende het privaatrechtelijke vormgegeven externe verzelfstandigde agentschap “Vlaams Agentschap voor Rekrutering en Selectie”		De naam Jobpunt Vlaanderen wordt behouden. De taken van het agentschap worden duidelijk omschreven en de nieuwe taken (herplaatsing, vervangingspool, ondersteuning bij de realisatie van het personeelsbeleid) worden in het decreet opgenomen. Tevens wordt gespecificeerd voor welke taken het agentschap een subsidie zal ontvangen.	- Vlaams Parlement: maart 2008 - Bekrachtiging en afkondiging VR: maart 2008		
<i>Beheersovereenkomsten en het toepassingsgebied interne controle: wijziging van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid van 18 juli 2003 inzake</i>	Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid van 18 juli 2003		Aanpassing van een aantal artikelen die strekken tot o.a. - vaststelling van de looptijd van de eerste generatie van beheersovereenkomsten - machtiging van de VR voor de uitbreiding van het	- Advies IF: oktober 2007 - Principiële goedkeuring VR: november 2007 - Advies Raad van State: januari 2008 - Definitieve	Geen RIA vereist aangezien het interne regelgeving betreft	Martine Van Sande, afdelingshoofd en Sophie Steyaert, adjunct van de directeur, afd. Regelgeving

Titel van het initiatief (op basis van de lijsten)	Betrokken regelgeving	Eventuele wettelijke deadline	Korte samenvatting beleidsdoelstellingen	Te doorlopen fases en hun timing	Wordt een RIA opgesteld ?	contactpersoon
			bevoegdheidsgebied van de entiteit Interne Audit	goedkeuring VR: februari 2008 - Vlaams Parlement: april 2008 - Bekrachtiging en afkondiging VR: april 2008		
<i>Rechtspositie personeel:</i> permanente aanpassing van de arbeidsvoorwaar- denregeling van het personeel van de diensten van de Vlaamse overheid (o.a. mobiliteit met lokale sector)	Vlaams Personeelsstatuut van 13 januari 2006: Besluit van de Vlaamse Regering houdende vaststelling van de rechtspositie van het personeel van de diensten van de Vlaamse overheid		Afhankelijk van de inhoud van de beleids- en bijsttingsmaatregelen na evaluatie	- Raadplegen lijnmanagement en bespreking politieke overheid : maart 2008 - Ontwerpteksten regelgeving: april 2008 - Advies IF: mei 2008 - Begroting: juni 2008 - Principiële goedkeuring VR: juni 2008 - Onderhandelingen Sectorcomité XVIII: september 2008 - 2 <sup>e</sup> principiële goedkeuring VR: oktober 2008 - Advies Raad van State: november-medio december 2008 - Definitieve goedkeuring VR:	Geen RIA vereist aangezien het interne regelgeving betreft	Martine Van Sande, afdelingshoofd (coördinatie)

Titel van het initiatief (op basis van de lijsten)	Betrokken regelgeving	Eventuele wettelijke deadline	Korte samenvatting beleidsdoelstellingen	Te doorlopen fases en hun timing	Wordt een RIA opgesteld ?	contactpersoon
<i>Formulierendecreet (zie beleidsnota wetsmatiging en e-government)</i>	Geen		Regelt de gelijkstelling van elektronische formulieren met papieren formulieren en machtigt de Vlaamse Regering tot wijziging, vervanging of opheffing van papieren formulieren die decretaal en reglementair zijn vastgelegd	december 2008 Regelgeving: maart 2008 -Advies IF: medio oktober 2007 -Begroting: medio november 2007 -Principiële goedkeuring VR: november 2007 -Advies Raad van State: december 2007 -Definitieve goedkeuring VR: december 2007/januari 2008 -Vlaams Parlement: februari 2008 -Bekrachtiging en Afkondiging VR: maart 2008	Ja, hoewel niet vereist (interne regelgeving)	Ellen Vermoesen, coördinator Dienst Wetsmatiging
<i>Decreet Elektronisch Bestuurlijk Verkeer (zie beleidsnota wetsmatiging en e-government)</i>			Verankeren van een aantal principes in regelgeving - het principe van de éénmalige gegevensopvraging; - het principe van de authentieke gegevensbronnen; - het beschermen van de persoonlijke levenssfeer.	- Principiële goedkeuring VR: november 2007 - Advies Raad van State: januari 2008 - Definitieve goedkeuring VR: februari 2008 - Vlaams Parlement: april 2008 - Bekrachtiging en afkondiging VR: april	Ja	Geert Mareels ?

Titel van het initiatief (op basis van de lijsten)	Betrokken regelgeving	Eventuele wettelijke deadline	Korte samenvatting beleidsdoelstellingen	Te doorlopen fases en hun timing	Wordt een RIA opgesteld ?	contactpersoon
				2008		