

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



Zitting 2002-2003

30 oktober 2002

BELEIDSBRIEF

Ambtenarenzaken

Beleidsprioriteiten 2002-2003

ingediend door de heer Paul Van Grembergen
Vlaams minister van Binnenlandse Aangelegenheden, Cultuur, Jeugd en Ambtenarenzaken

INHOUD

	Blz.
PERSONEELSBELEID	5
0. INLEIDING	6
1. BETER BESTUURLIJK BELEID	7
1.1. Reorganisatie Vlaamse overheid	7
1.1.1. Realisaties 2002	7
1.1.2. Beleidsprioriteiten 2003	8
1.1.2.1 Herstructurering Beter Bestuurlijk Beleid	8
1.1.2.2. Leidend ambtenaren	8
1.1.2.3. Middenkader	8
1.1.2.4. Uitvoering van de Staatshervorming 2001	8
1.2. Aansturing van het personeelsbeleid in de Vlaamse overheid door middel van regelgeving en een managementcode	9
1.3. Verdere professionalisering van de personeelsfunctie	9
1.4. Gelijke kansen en diversiteit in de nieuwe organisatie verankeren	10
1.5. Vernieuwd loopbaan- en beloningsbeleid en competentienmanagement	11
1.7. Keuzes inzake samenwerkingsontwikkeling	12
2. DE JUISTE MENS OP DE JUISTE PLAATS	12
2.1. Organisatieontwikkeling	12
2.2. Rekrutering en het werkgeversimago van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap	13
2.2.1. Imago als werkgever	13
2.2.2. Selectie	13
2.3. Verruimde interne arbeidsmarkt (VIA) voor het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse openbare instellingen	14
2.4. Inzetbaarheid van laaggeschoolden	14
2.5. Samenwerking met personeelsleden met een handicap op de werkvloer versterken	15
3. PERMANENTE ONTPLOOIING	15
3.1. Kwaliteit van het leidinggeven	15
3.1.1. Ontwikkeling van het leidinggeven	15
3.1.2. Betere combinatiefaciliteiten voor mannelijke en vrouwelijke lijnmanagers	16
3.2. Het loopbaanontwikkelcentrum	16
3.3. Beleid voor personeelsontwikkeling : focussen op de effectiviteit van het leren	17
4. EVENWICHT TUSSEN ORGANISATIE EN MENS	17
4.1. Geïntegreerd actief welzijnsbeleid	17
4.2. Partnerschap met het personeel	18

INFORMATIE- EN COMMUNICATIETECHNOLOGIE	19
1. INLEIDING	20
2. REALISATIES	20
3. BELEIDSPRIORITEITEN 2003	22
3.1. Specifieke projecten	22
3.2. Strategische omkadering en afstemming binnen de Vlaamse Overheid	23
3.3. Continuïteit	23
OC GIS	25
1. Beleidsprioriteiten	26
2. Realisaties 2002	26
3. Beleidsinvulling begroting 2003	27
GEBOUWEN	29
1. Inleiding	30
2. Realisaties 2002	30
3. Beleidsprioriteiten 2003	31
LOGISTIEK MANAGEMENT	33
1. Inleiding	34
2. Realisaties 2002	34
3. Beleidsprioriteiten 2003	34
SCHOONMAAK	37
1. Inleiding	38
2. Realisaties 2002	38
3. Beleidsprioriteiten 2003	38
CATERING	39
1. Inleiding	40
2. Realisaties 2002	40
3. Beleidsprioriteiten 2003	40
VLAAMSE BOUWMEESTER	41
1. Inleiding	42
2. Realisaties 2002	42
3. Beleidsprioriteiten 2003	42
RESOLUTIES	45
INDICATOREN PERSONEELSBELEID	47
LIJST AFKORTINGEN	53

PERSONEELSBELEID

0 INLEIDING

De beleidsbrief 2002 stond vooral in functie van de voorbereiding van de reorganisatie Beter Bestuurlijk Beleid (BBB) van de Vlaamse overheid. In 2003 zal deze reorganisatie effectief van start gaan. Binnen de krijtlijnen van het sectorale plan voor het beleidsdomein Bestuurszaken, zal de personeelsfunctie in dit nieuwe overheidslandschap een andere rol en positie moeten innemen. Door de nieuwe context van meer responsabilisering en deregulering wordt de uitdaging tweeledig:

- de opvolging en aansturing van de kwaliteit van het personeelsbeleid in de verschillende entiteiten via allerlei instrumenten, zoals het raamstatuut, de managementcode met ken- en stuurgetallen, de beheersovereenkomsten, de managementprofielen, enz...
- de rechtstreekse ondersteuning van het management bij de eigen concrete invulling van het beleid via de managementondersteunende diensten (MOD's) en de gemeenschappelijk aangeboden dienstverlening.

De beslissingen van de Vlaamse regering van 1 februari en 15 juli 2002 schetsen het toekomstig kader voor de organisatorische invulling van deze managementondersteunende diensten (MOD's) binnen de beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid. MOD's worden georganiseerd volgens het concept van een dienstencentrum, een geresponsabiliseerde entiteit die louter klantgedreven functioneert.

Om de dienstverlening zo optimaal mogelijk te maken, is een nog grotere klantgerichte en vraaggestuurde opstelling van de personeelsfunctie vereist. Bovendien zal nog meer dan voorheen de toegevoegde waarde van Human Resources (HR) voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen aangetoond moeten worden, om een acceptatie van het HR-instrumentarium door het management te bekomen.

De laatste jaren worden de effecten van het gevoerde personeelsbeleid jaarlijks opgevolgd en geëvalueerd in het Beleidsrapport Personeel & Organisatie. In het rapport over 2001 werden op basis van deze analyse, los van de komende reorganisatie, gezamenlijk door de personeelsfunctie 3 prioriteiten naar voren geschoven:

- de beheersing van de personeelsuitgaven door verantwoorde groei én snoei onder impuls van een geresponsabiliseerd management;
- de verdere professionalisering en responsabilisering van het wervingsgebeuren;
- de uitwerking van een kwaliteitsvol en geïntegreerd HRM-instrumentarium voor loopbaan- en beloningsbeleid en voor competentie management.

Deze aspecten krijgen in 2003 de nodige aandacht. Om het verband met de beleidsnota en het strategisch plan Ambtenarenzaken 2000-2004 en met de vorige beleidsbrieven te bestendigen, worden de voorgestelde projecten voor 2003 nog volgens de 4 strategische doelstellingen geordend.

In het personeelsbestand van de Vlaamse overheid zijn vrouwen, allochtonen, en personen met een handicap nog steeds sterk ondervertegenwoordigd. Vanuit een goed werkgeverschap en een kwaliteitsvolle dienstverlening wordt gestreefd naar een evenredige vertegenwoordiging. Dat impliceert een personeelsbestand dat in verhouding staat tot de samenstelling van de beroepsbevolking. Het concretiseert zich in:

- de monitoring van de organisatiebrede vooruitgang naar evenredige vertegenwoordiging;
- de opname in de beheersovereenkomsten van een luik inzake gelijke-kansen- en doelgroepenbeleid;
- een focus op betere combinatiefaciliteiten van werk-privé, ook voor de lijnmanagers;
- een focus op een grotere in- en doorstroom van vrouwelijke overheidsmanagers en van allochtonen en personen met een handicap.

1 BETER BESTUURLIJK BELEID

1.1 Reorganisatie Vlaamse overheid

1.1.1 Realisaties 2002

Ook dit jaar werden een aantal belangrijke stappen gezet in de voorbereiding van de reorganisatie van het Vlaams overheidsapparaat. Er werd verder gewerkt volgens het afgesproken tijdspad, zodat de vernieuwing van de Vlaamse administratie in de loop van 2003 effectief van start zou moeten gaan.

Volgende stappen werden gezet:

- É De drie basisdecreten die de reorganisatie Beter Bestuurlijk Beleid (BBB) schragen, zijn in hun beslissingsfase.

De Vlaamse regering keurde volgende decreten principieel goed :

- het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid (ook organisatiedecreet genoemd) d.d. 8 maart 2002 en d.d. 19 juli 2002 (met oog op advies Raad van State)
- het decreet op de Strategische Adviesraden (herstructurering van het adviesstelsel) d.d. 29 maart 2002 en 21 juni 2002 (met oog op advies Raad van State)
- het comptabiliteitsdecreet d.d. 19 juli 2002 houdende regeling van de begrotingen, de boekhouding, de controle inzake subsidies, en de controle door het Rekenhof

- É De visienota beheersovereenkomsten werd door de regering goedgekeurd op 22 maart 2002. Deze beheersovereenkomsten zullen in het toekomstige organisatiemodel worden afgesloten tussen de bevoegde Vlaamse minister en een verzelfstandigd (uitvoerend of dienstverlenend) agentschap. In de nota zijn onder andere de juridische, beheersmatige en organisatorische principes opgenomen.

- É Door diverse beslissingen van de Vlaamse regering werden de 13 homogene beleidsdomeinen van de toekomstige organisatiestructuur van de Vlaamse overheid definitief vastgelegd. Zo werd het startsein gegeven voor de sectorale invulling, met name het concreet vastleggen van de organisatiestructuur en de taakstelling binnen de beleidsdomeinen.

- É De Vlaamse regering stelde op 19 juli 2002 per toekomstig beleidsdomein een veranderingsmanager aan die het veranderingsproces daar verder moet coördineren, begeleiden en bewaken. Het project Beter Bestuurlijk Beleid is immers in die mate gevorderd dat de operationele voorbereiding van de nieuwe organisatiestructuur kan starten. Dat voorbereidend werk is zo omvangrijk en verscheiden dat per nieuw beleidsdomein een manager nodig is om een voortrekkersrol op te nemen. Het takenpakket van de veranderingsmanager omvat onder andere de verdere uittekening van de entiteiten binnen het beleidsdomein en het formuleren van voorstellen voor toewijzing van middelen, personeel, logistiek en huisvesting.

- É Op 15 juli 2002 keurde de Vlaamse regering voor het personeel van de Vlaamse overheidssector dat onder de scope van de reorganisatie valt, ook de krachtlijnen van de arbeidsvoorwaardenregeling (raamstatuut) goed. Het basisuitgangspunt is om gemeenschappelijke arbeidsvoorwaarden vast te stellen en een gemeenschappelijke interne markt te creëren zonder concurrentie.

- É Op 1 februari en 15 juli 2002 werden de principes inzake managementondersteunende diensten (MOD's) goedgekeurd.

- É Naast de werkzaamheden voor de reorganisatie van het Vlaams overheidsapparaat werden in uitvoering van de Lambermontakkoorden in oktober 2002 - 726 personeelsleden overgeheveld naar de diensten van de Vlaamse regering.
Later op het jaar zullen nog een 70-tal personeelsleden worden overgeheveld naar Export Vlaanderen en per 1/1/2003 een 100-tal personeelsleden van de nationale plantentuin naar de diensten van de Vlaamse regering.

1.1.2 Beleidsprioriteiten 2003

1.1.2.1 Herstructurering Beter Bestuurlijk Beleid

Basisregelgeving

Na afwikkeling van de diverse procedurestappen inzake administratieve en budgettaire controle gaat prioritair aandacht naar de eerder vermelde basisdecreten en het raamstatuut, die beide nog definitief moeten worden goedgekeurd door de Vlaamse regering en desgevallend het Vlaams Parlement. Aan deze omvangrijke opdracht zal met de nodige intensiteit gewerkt worden en dit heeft dan ook absolute voorrang.

Invulling van de 13 beleidsdomeinen

De veranderingsmanagers zullen voorstellen formuleren om de concrete invulling van de 13 beleidsdomeinen gestalte te geven zodat deze globaal geconsolideerd en operationeel gemaakt kunnen worden.

1.1.2.2 Leidend ambtenaren

In de krachtlijnen voor het raamstatuut worden onder andere ook de basisprincipes uiteengezet voor de aanduiding van het top- en middenkader. Voor functies van het topkader - dit zijn de toekomstige hoofden van departementen, intern verzelfstandigde agentschappen (IVA's) en extern verzelfstandigde agentschappen (EVA's) - wordt in een mandaatstelsel voorzien.

Er werd tevens werk gemaakt van een nieuw generiek profiel en een functiebeschrijving voor leidend ambtenaren.

De betrachting is om in de selectieprocedure maatregelen te voorzien om het evenwicht tussen mannen en vrouwen in topfuncties te bevorderen. Externen kunnen voor deze functies kandideren. De selectiejury moet expertise hebben inzake de gendermaterie en mag zelf maximaal uit tweederde personen van hetzelfde geslacht bestaan.

Het besluit voor het topkader doorloopt momenteel de procedure van administratieve en begrotingscontrole. Na de definitieve goedkeuring, die moet samenvallen met en afhankelijk is van de definitieve goedkeuring van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid, zal de selectie en aanstelling van de leidinggevendenden voor de nieuwe entiteiten plaatsvinden (2003).

1.1.2.3 Middenkader

Ook voor het middenkader wordt intern of extern gerekruteerd. Men wordt vast opgenomen in het middenkader, doch het is een benoeming in een functie waarop principes van rotatie en flexibiliteit van toepassing zijn.

Het middenkader wordt aangesteld door het topmanagement en krijgt via delegatie bevoegdheden van dit topkader.

Deze krachtlijnen zullen in 2003 uitgevoerd worden.

1.1.2.4 Uitvoering van de staatshervorming 2001

Nu gekend is welke personeelsleden precies worden overgeheveld ingevolge de Lambermontakkoorden kunnen de personeelsstatuten van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (MVG), van de Vlaamse wetenschappelijke instellingen en van de Vlaamse openbare instellingen (het stambesluit en het instellingsspecifiek besluit van Export Vlaanderen) worden aangepast, om deze overgehevelden personeelsleden juridisch in te schakelen in de Vlaamse rechtsposities.

1.2 Aansturing van het personeelsbeleid in de Vlaamse overheid door middel van de regelgeving en een managementcode

Ook na de reorganisatie zal de Vlaamse regering haar managers in de Vlaamse administratie, die in de scope van de reorganisatie valt, vragen om bepaalde principes inzake personeelsbeleid toe te passen. Het verwachte personeelsbeleid werd tot nu toe vooral geconcretiseerd in de regelgeving van het personeelsstatuut. Dat bracht mee dat men dikwijls in juridisch vaarwater terecht kwam, ook voor aangelegenheden die eerder met goed management te maken hadden.

In het kader van de vooropgestelde deregulering en responsabilisering is de tijd rijp om een nieuwe stap te zetten in de afbouw van onnodige bureaucratie naar een meer managementgerichte aanpak. Dat betekent concreet dat de krachtlijnen voor het personeelsbeleid in de Vlaamse overheid - die de Vlaamse regering goedkeurde op 15 juli 2002 - zullen vertaald worden naar regelgeving (het raamstatuut) indien het gaat over noodzakelijke gemeenschappelijke arbeidsvoorwaarden die rechtszekerheid moeten bieden en juridische afdwingbaarheid vereisen. De nadruk ligt vooral op de eenheid en de transparantie van de arbeidsvoorwaarden, met - waar mogelijk - ruimte voor de beleidsdomeinen en hun entiteiten om eigen accenten te leggen.

Principes van goed management hoeven het raamstatuut echter niet te verzwaren en zullen opgenomen worden in een managementcode. Deze moet beperkt blijven en moet de topmanagers ruimte bieden om bepaalde principes in te vullen, rekening houdend met de specificiteit van de entiteit. De managementcode zal niet juridisch afdwingbaar zijn, maar is ook niet vrijblijvend en is wel afdwingbaar in een managementcontext. De realisaties van de vooropgestelde principes zullen worden opgevolgd door middel van meetfactoren en kengetallen (indicatoren die inzicht geven in de realisatie van het principe). Dat geeft de Vlaamse regering de mogelijkheid om - naar aanleiding van de evaluatie - gefundeerde uitspraken te doen over de manier waarop de leidinggevende van een departement of agentschap het gewenste personeelsbeleid ook effectief realiseert. Dit mag uiteraard niet naast de beheersovereenkomst staan maar moet erin worden geïntegreerd. Overigens biedt de managementcode ook de kans om goede praktijken in de kijker te zetten en te waarderen.

Met stuurgetallen (geven een kwantitatieve norm aan over wat moet worden bereikt) inzake personeel en organisatie zal vooralsnog zeer omzichtig omgesprongen worden. Momenteel zijn er immers nog te weinig kengetallen beschikbaar, om op basis daarvan normen vast te leggen die door het management moeten worden gehaald.

Het is de bedoeling dat zowel raamstatuut als managementcode in werking treden in 2003.

Op termijn is het de bedoeling de managementcode open te trekken en ook andere ondersteunende materies zoals financieel, logistiek en ICT- management op te nemen. Pas als deze aspecten ook aan bod komen, zal er sprake zijn van een volwaardige managementcode.

1.3 Verdere professionalisering van de personeelsfunctie

De verdere professionalisering van personeelsleden die werken in de personeelsfunctie van de nieuwe Vlaamse overheid zal worden gestimuleerd. De personeelsfunctie moet het management helpen om het personeelsbeleid verder te moderniseren en optimaliseren. Er wordt hierbij gestreefd naar eenzelfde kwaliteit en professionaliteit binnen alle entiteiten. Het netwerk van professionals wordt verder uitgebouwd. Dat zal gebeuren door versterking en integratie van bestaande netwerken, door rotatie en door gerichte vormings- en ontwikkelinitiatieven. Zo is er voor de vormingsprofessionals sinds einde 2002 een opleiding over het VTO-beleid (vorming, training en opleiding). Er zal aandacht besteed worden aan de vaardigheid om adequate analyses te kunnen maken van opleidingsbehoeften. Het langere-termijnperspectief dient immers meer beklemtoond te worden. Daarvoor wordt een instrument - het Individueel Ontwikkelplan of IOP - gebruikt. In 2003 wordt gestart met een opleiding voor HR- en vormingsprofessionals, ter ontwikkeling van de competenties die nodig zijn voor de ondersteuning van het lijnmanagement en van laaggeschoolde personeelsleden in het kader van inzetbaarheid.

Projectwerking zal worden gestimuleerd. Door de creatie van kennis- en competentiecentra voor de onderscheiden HR-domeinen moet de overdracht van kennis en ervaringen worden vergemakkelijkt.

De verdere implementatie van Vlimpers vormt een belangrijke pijler in de professionalisering van de personeelsfunctie en in de ondersteuning van het lijnmanagement. Het geïnformatiseerde personeelsbeheersinstrument Vlimpers reikt immers niet alleen aan de personeelsleden de mogelijkheid om hun persoonlijke gegevens te raadplegen, een aantal daarvan zelf te wijzigen en aantal aanvragen via elektronische weg in te dienen, het biedt ook de lijnmanagers extra ondersteuning aan. Zij kunnen een aantal gegevens on-line raadplegen (vb de gegevens van hun personeelsleden, het verloop van sollicitatieprocedures, enz.) en zullen door de invoering van Vlimpers sneller over managementinformatie kunnen beschikken. In het kader van de reorganisatie van het project beter bestuurlijk beleid, zullen de huidige Vlaamse openbare instellingen de mogelijkheid krijgen om toe te treden tot het Vlimpers-project.

1.4 Gelijke kansen en diversiteit in de nieuwe organisatie verankeren

1.4.1 Het principe van de evenredige participatie als richtpunt

Conform het decreet houdende de evenredige participatie op de arbeidsmarkt, is het streefdoel om binnen de diensten van de Vlaamse regering een evenredige participatie te krijgen van mannen en vrouwen, allochtonen en personeelsleden met een handicap op alle niveaus en in alle functies. In 2003 worden bijkomende initiatieven (cfr. infra) genomen, opdat het personeelsbestand van de Vlaamse overheid op termijn in verhouding zou staan tot de samenstelling van de beroepsbevolking. De Vlaamse overheid heeft in deze kwestie immers een voorbeeldfunctie te vervullen.

1.4.2 Beheers- en samenwerkingsovereenkomsten

Om de evenredige participatie te realiseren, zullen de beheers- en samenwerkingsovereenkomsten - die tussen de leidend ambtenaar en de functioneel bevoegde minister worden gesloten - een luik bevatten inzake gelijke kansen en diversiteit. Een jaarlijkse voortgangsrapportage zal, overeenkomstig de bepalingen van het decreet op de evenredige participatie, overgemaakt worden aan de Vlaamse regering en het Vlaams Parlement met een toelichting over de mate waarin de vooropgestelde doelstellingen zijn gerealiseerd.

1.4.3 Diversiteitsconsultants

Uit de evaluatie van het werken met emancipatieambtenaren en departementale vertegenwoordigers blijkt dat deze functies beter moeten worden gepositioneerd in de organisatie. Voortbouwend op het huidige systeem van emancipatieambtenaren en departementale vertegenwoordigers zal in elk beleidsdomein de nodige expertise inzake gelijke kansen en diversiteit verder verankerd worden.

1.4.4 Registratie doelgroepen

In het voorjaar van 2002 werd de registratie van allochtone en gehandicapte personeelsleden in het personeelsinformatiesysteem 'VLIMPERS' technisch uitgewerkt. Registreren is een gevoelige materie. De organisatie heeft echter nood aan correcte gegevens om het diversiteitsbeleid te voeren. Daarom zijn in 2003 begeleidende maatregelen voorzien om zowel de doelgroepen als de personeelsdiensten te informeren over de wijze en het doel van de registratie.

1.4.5 Trainingen om de professionaliteit inzake gender- en diversiteit te versterken

Ook binnen de context van de reorganisatie zal door middel van maattrainingen de professionaliteit inzake gelijke-kansen-en diversiteitsbeleid worden aangestuurd.

1.5 Vernieuwd loopbaan- en beloningsbeleid en competentie management

De Vlaamse regering heeft eind 2000 haar goedkeuring gehecht aan de 'Blauwdruk Vernieuwd Beloningsbeleid'.

Op basis van de simulatieoefeningen die reeds zijn gedaan, besliste de Vlaamse regering medio 2002 om binnen de klijtlijnen van het begrotingsakkoord de implementatie van het 'Vernieuwd Beloningsbeleid' verder uit te werken.

De Vlaamse regering heeft als principe vooropgesteld dat de salarissen intern billijk en extern competitief moeten zijn. Dat is een noodzakelijke voorwaarde om bekwaam personeel te werven, te behouden en te motiveren. Om de externe competitiviteit te bepalen, is geopteerd voor een referentiemarkt bestaande uit grote en middelgrote bedrijven in Vlaanderen en Brussel.

De bedoeling is om wat betreft het basissalaris binnen de Vlaamse overheid een niveau te hanteren waarbij 75 procent van de bedrijven in de referentiemarkt beter scoort en 25 procent van de bedrijven minder goed. Voor de totale verloning (dus inclusief de aanvullende voordelen) van de Vlaamse ambtenaar wordt geopteerd voor een niveau waarbij 50 procent van de bedrijven op de referentiemarkt beter scoort en 50 procent minder goed.

De eerste implementatie is voorzien in 2003, specifiek voor leidinggevende functies (het top- en middenkader) en voor knelpuntenfuncties, zij het in een voorzichtige 'ad hoc' regeling. De invoering loopt parallel met de inwerkingtreding van Beter Bestuurlijk Beleid. Vanaf 2004 kan het nieuwe beloningsbeleid, in functie van de budgettaire mogelijkheden, algemeen worden ingevoerd voor het overige personeel.

Om de implementatie van het vernieuwd loopbaan- en beloningsbeleid en van het competentie management succesvol te maken, wordt in 2003 een opleidingsaanbod uitgewerkt om het lijnmanagement te ondersteunen bij het gebruik van het nieuwe instrumentarium.

Competentiegerichte ontwikkeling

Er zal op het vlak van het werken met competenties binnen de Vlaamse overheid gestreefd worden naar een gemeenschappelijk taalgebruik.

Onder "competentie" verstaan we : "een observeerbare eigenschap onder de vorm van kennis, kunde of een gedragsvaardigheid die bijdraagt tot een succesvol functioneren in een specifieke rol of functie". Binnen een competentie onderscheiden we verschillende niveaus van complexiteit.

Een concreet voorbeeld kan dit illustreren : de definitie van de waardegebonden competentie "samenwerken" luidt : "Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van een team, entiteit of de organisatie, ook wanneer dit niet onmiddellijk van persoonlijk belang is". Binnen deze competentie worden vier niveaus onderscheiden : (1) "Werkt mee en informeert anderen", (2) "Helpt anderen en pleegt overleg", (3) "Stimuleert de samenwerking" en (4) Creëert samenwerkingsverbanden binnen de eigen en/of tussen andere entiteiten

Voor competenties die de Vlaamse overheid onderscheidt, zullen er initiatieven genomen worden, om te stimuleren dat competenties in de mate van het mogelijke worden ontwikkeld . In dit kader zullen in 2003 alle reeds bestaande opleidingen worden geënt op de gehanteerde competenties.

Competentiegerichte ontwikkeling kan bijkomend worden ondersteund door het gebruik van een Individueel Ontwikkelplan (IOP). Het IOP is een instrument dat invulling geeft aan het principe dat het lijnmanagement en de medewerkers samen verantwoordelijk zijn voor ontwikkeling. Het houdt bovendien een wederzijds engagement in van de lijnmanager en het betrokken personeelslid.

In de loop van 2003 wordt het individueel ontwikkelingsplan geïntroduceerd voor een aantal specifieke personeelsgroepen: de stagiairs en de personeelsleden die intern een nieuwe functie opnemen. Ook in het kader van het Talent Management Programma (cf. infra) zal het individueel ontwikkelingsplan worden gebruikt om de ontwikkeling beter af te stemmen op de noden van de organisatie en om het lange-termijnperspectief inzake de loopbaan niet te verwaarlozen. Aan het top- en middenkader wordt het gebruik van dit instrument voor de eigen ontwikkeling aanbevolen.

1.6 Keuzes inzake samenwerkingsontwikkeling

In overeenstemming met de algemene beleidslijn van de Vlaamse regering werden ook in het beleidsveld personeel in 2002 de eerste initiatieven genomen inzake samenwerkingsontwikkeling.

In uitvoering van het nieuwe samenwerkingsakkoord Vlaanderen – Zuid-Afrika werd door de administratie Personeelsontwikkeling, in samenwerking met de administratie Buitenlands Beleid en het VVOB (Vlaamse Vereniging voor Ontwikkelingssamenwerking en Technische Bijstand), voor de eerste maal een internationaal project opgestart, dat loopt tot in 2004.

Partner langs Zuid-Afrikaanse kant is SAMDI (South-African Management Development Institute). Inhoudelijk worden binnen de provincies Limpopo en Kwa-Zulu-Natal managementsopleidingen georganiseerd.

Aan dit project wordt ook de uitwisseling van Zuid-Afrikaanse en Vlaamse expertise gekoppeld, zowel op het vlak van vorming als van het ruimere HRM gebeuren.

In 2003, het jaar van uitvoering, opvolging en tussentijdse evaluatie van het SAMDI-project, wordt tevens bekeken of en hoe vanuit de het beleidsdomein Bestuurszaken verder kan worden bijgedragen aan samenwerkingsontwikkeling.

2 DE JUISTE MENS OP DE JUISTE PLAATS

2.1 Organisatieontwikkeling

Bij organisatieontwikkeling is duurzaam ondernemen erg belangrijk. Duurzaam ondernemen combineert de zorg voor goed lopende processen met de zorg voor de betrokkenheid en inzet van de personeelsleden.

De beslissing van 16 november 2001 betreffende de evolutie van de loonkost benadrukt nog meer de noodzaak tot het kritisch in vraag stellen van de processen. Bij de inschatting van de personeelsinzet moet bijzondere aandacht gaan naar het correct inschatten van de vereiste competenties. Op die manier kan onder meer overkwalificatie en onderbenutting voorkomen worden.

Een opdracht voor het Vlaamse ministerie van Bestuurszaken is om binnen het Vlaamse overheidsapparaat de entiteiten hiertoe te stimuleren en ondersteuning en instrumenten op maat aan te bieden.

De leidinggevenden hebben een belangrijke verantwoordelijkheid inzake de inzetbaarheid van de personeelsleden binnen het geheel van de organisatie. Op dit vlak dienen de lijnverantwoordelijken, maar ook de individuele personeelsleden, een pro-actieve houding aan te nemen.

Het management zal ook verder aangemoedigd en ondersteund worden om positief in te werken op de cultuur en de werknemerstevredenheid. Concepten van 'anders werken' kunnen hier aangewend worden. Instrumenten als telewerken en kantoorinnovatie beginnen reeds hun waarde te bewijzen.

Bij de kritische benadering van de dienstverleningsprocessen moeten de leidinggevenden ook aftoetsen welke opportuniteiten geboden worden door ICT-ontwikkelingen en op welke wijze hun dienstverlening ingepast kan worden in de evolutie van het E-government.

Op macrovlak is het ganse project Beter Bestuurlijk Beleid te beschouwen als een omvangrijke organisatieontwikkeling. Het is uitermate belangrijk om bij een dergelijk complex proces van 'fusies' en wijzigingen in de relaties, aandacht te hebben voor bepaalde culturele factoren en gevoeligheden binnen een entiteit. Het kan immers daarvan afhangen of een operatie slaagt of niet. Zeker de veranderingsmanagers zullen hier aandacht voor moeten hebben.

2.2 Rekrutering en het werkgeversimago van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

2.2.1 Imago als werkgever

In 2002 werd op het vlak van arbeidsmarktcommunicatie de ingeslagen weg van 2001 verder gezet. Dat zal ook in 2003 het geval zijn. Ondanks de mindere conjunctuur werd en wordt behalve voor schoolpresentaties, ook bewust gekozen voor een sterke en blijvende aanwezigheid op de verschillende jobbeurzen van de hogescholen en universiteiten en campusrekrutering. Daarnaast werd een specifieke sensibiliseringscampagne 'Ben je ook zo gek op Vlaanderen ...' opgezet.

In de context van de herstructurering van de Vlaamse overheid zullen wellicht bijkomende maatregelen noodzakelijk zijn op het vlak van arbeidsmarktcommunicatie, om een personeelsbestand te realiseren dat een weerspiegeling vormt van de samenleving.

Via een databank werden onderwijsinstellingen en specifieke organisaties ter bevordering van de aanwezigheid van minderheidsgroepen op de arbeidsmarkt ingelicht over vacatures bij de Vlaamse overheid in het kader van het opgezette doelgroepenbeleid.

Vastgesteld wordt dat deze benadering zijn vruchten heeft afgeworpen wat betreft het aantal potentiële gegadigden dat geïnteresseerd is in een functie bij de Vlaamse overheid.

2.2.2 Selectie

Jobpunt Vlaanderen stond in 2002 verder in voor de rekrutering en selectie van contractueel personeel voor de diensten van de Vlaamse regering. Teneinde beter in te spelen op de legitieme verwachtingen van de geslaagden voor statutaire selecties en tevens de beschikbare statutaire selectiereserves beter te benutten, worden contractuele functies aangeboden aan de selectiereserves voor statutair personeel. Het resultaat is in de tweede jaarhelft van 2002 geëvalueerd.

De vanuit Selor-federaal gedeconcentreerde cel die sedert 2000 is ondergebracht bij het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap werkt nu op kruissnelheid.

Het saldo op het niveau van het beheer van de selectiereserves, die op het ogenblik van de overname op 15 december 2000 in totaal 349 vacatures bedroeg, is op dit ogenblik volledig weggewerkt. In 2001 werden in totaal 474 vacatures ingevuld. De gemiddelde doorlooptijd⁽¹⁾ voor het invullen van een vacature bedroeg in 2001 nog 114 kalenderdagen. De gemiddelde doorlooptijd bedraagt medio 2002 nog 93 kalenderdagen, zodat de tendens van een significante daling wordt voortgezet.

In 2002 vonden opnieuw generieke wervingsselecties plaats voor de diensten van de Vlaamse regering en de Vlaamse openbare instellingen samen. Deze methode heeft een aantal voordelen: zo wordt onder meer de beschikbare selectiereserve heterogener, en zijn er meer kandidaten voor specifieke functies beschikbaar.

Ook werden in de loop van 2002 voor de eerste maal de selecties voor adjunct van de directeur algemene kwalificatie, juristen en economen efficiënt afgestemd op de jobbeurzen. Dat heeft geleid tot een verhoogd aantal inschrijvingen. Ter informatie hieronder een vergelijking tussen de jaren 2001 en 2002⁽²⁾:

¹ de tijd tussen de melding van een vacature en de effectieve invulling ervan
² cijfers beschikbaar in het ADM-systeem van Selor

Functie	inschrijvingen in 2001	in 2002
Adj. v/d directeur alg. kwalificatie	1710	2660
Adj. v/d directeur jurist	191	340
Adj. v/d directeur econoom	192	350

Er werd rekening gehouden met de wens van de vakbonden om de selecties niet te organiseren tijdens de examenperiode. Concreet betekent het dat in 2002 begin juli een extra sessie werd ingelast voor de laatstejaarsstudenten, die zo buiten de examenperiode nog aan de selectieproef konden deelnemen. De maatregel maakt het mogelijk om concreet functies aan te bieden aan laatstejaars, zodra die hun diploma hebben behaald.

2.3 Verruimde interne arbeidsmarkt (VIA) voor het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en Vlaamse Openbare Instellingen

De operationalisering van de verruimde interne arbeidsmarkt (VIA) heeft in 2002 geleid tot een significante aanbieding van vacante betrekkingen binnen de diensten van de Vlaamse regering en de Vlaamse openbare instellingen. Daar ging een interne communicatie en een sensibiliseringscampagne mee gepaard, zowel voor de leidend ambtenaren als alle personeelsleden. Er is een sterk samenwerkingsnetwerk tussen alle VIA-contactpersonen en personeelswerkers uitgebouwd om de verruimde interne arbeidsmarkt met succes te implementeren en onder de aandacht te houden. Ook is er een helpdesk waar relevante vragen omtrent VIA worden beantwoord. Alle belanghebbenden, de personeelsleden en de vakbondsorganisaties worden steeds via aangepaste communicatie geïnformeerd over nieuwe VIA-vacatures.

September 2002 waren er 47 VIA-vacatures in behandeling; 20 vacatures zijn ondertussen afgerond, waarvan er 14 effectief aan de hand van de VIA-selectie zijn ingevuld. De gemiddelde doorlooptijd bedraagt 45 kalenderdagen. Uit deze gegevens blijft duidelijk dat zowel de lijn als de personeelsleden de weg naar VIA vinden.

In de loop van 2002 worden de evaluatiegegevens verzameld over de eerste VIA-acties. Deze gegevens zullen in een eerste evaluatierapport verwerkt worden, op grond waarvan zo nodig bijstellingen zullen gebeuren. In een eventueel bijgestuurde formule kan de VIA een belangrijk instrument zijn bij de implementatie van het project Beter Bestuurlijk Beleid.

2.4 Inzetbaarheid van laaggeschoolden

Het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap stelt heel wat laaggeschoolden te werk. Ook ten opzichte van deze groep personeelsleden nemen de verwachtingen toe. In het kader van de upgradering naar niveau D deden de verschillende departementen en de afdeling Vorming het voorbije jaar heel wat inspanningen om gerichte ontwikkelingsinitiatieven aan te bieden. Aan het door de deelnemers erg gewaardeerde initiatief 'PLOEG-theater' bijvoorbeeld participeerden honderden personeelsleden. Nochtans geven de beschikbare cijfers aan dat de groep van laaggeschoolden nog altijd in mindere mate gebruik maakt van het open vormingsaanbod. Ontwikkeling en vorming is evenwel de sleutel voor een bredere inzetbaarheid. De uitdaging is dan ook om aan laaggeschoolden ontwikkelingsinitiatieven aan te bieden, waar ze concrete resultaten mee kunnen boeken.

In 2003 zal daarom een evenement worden georganiseerd, waar mensen hun mogelijkheden en talenten kunnen ontdekken. Om deze te versterken en verder te ontwikkelen, zullen de deelnemers in kleinere groepjes de aard en frequentie van ontwikkelactiviteiten afspreken met hun leidinggevende.

Criteria daarbij zijn:

- de activiteiten dragen op korte termijn bij tot het verwezenlijken van doelstellingen
- op iets langere termijn moeten de activiteiten de basis scheppen om in een andere functie of afdeling met succes te kunnen werken

2.5 Samenwerking met personeelsleden met een handicap op de werkvloer versterken

In 2002 was binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap een centraal budget voorzien om arbeidsposten aan te passen op maat van personeelsleden met een handicap. Er zal gecommuniceerd worden over de mogelijkheden van dit budget. Indien nodig wordt het systeem later bijgestuurd.

3 PERMANENTE ONTPLOOIING

3.1 Kwaliteit van het leidinggeven

In 2001 werden de inspanningen voor 'kwaliteitsvol leidinggeven' voortgezet. Via seminars voor het midden- en topkader werd kennis- en ervaringsuitwisseling gestimuleerd. Er werd een werkgroep opgericht om een feed-backinstrument en een managementontwikkelprogramma voor te bereiden. In het voorjaar van 2002 werd dan de eerste bottom up-evaluatie van het midden- en topkader uitgevoerd en een aanzet van managementontwikkelprogramma (MOP) voorgesteld.

In 2001 werd het systeem van plannen, leidinggeven, opvolgen, evalueren en gewaardeerd worden (PLOEG) bijgestuurd. Via deregulering van allerlei 'dwingende' bepalingen werd de bureaucratisering teruggedrongen. Sturing zal steeds meer verlopen op basis van principes en voorschriften in plaats van regelgeving. Voorts werd het accent nog meer gelegd op een grotere responsabilisering en maatwerk.

Het belang van kwaliteitsvol leidinggeven met het oog op het creëren van een positief arbeidsklimaat en een kwaliteitsvolle dienstverlening werd via de vernieuwde PLOEG-trainingen en 'HR-audits' nog sterker dan voorheen in de kijker geplaatst. Daarbij ging ook aandacht naar de leidinggevendenden die niet functioneren op managementniveau.

De hierboven vermelde inspanningen, in het bijzonder inzake het adequaat gebruik van instrumenten voor feed-back, zullen verder gezet worden.

Ook in 2003 en verder zal in kwaliteitsvol leidinggeven worden geïnvesteerd.

Het huidige 'PLOEG' prestatie-managementsysteem moet afgestemd worden op andere lopende initiatieven, zoals de invoering van competentie-management, het vernieuwd beloningsbeleid, de nieuwe aanpak (contract- en mandaatmanagement) voor het top- en middenkader, enz. Een belangrijk principe hierbij is de verantwoordelijkheid van de lijn voor het realiseren van de link tussen evaluatie en beloning. Dat veronderstelt het tot op zekere hoogte kwantificeerbaar maken van de evaluatie van prestaties en competenties. Tegenover deze verantwoordelijkheid van de lijn moet een systeem van kwaliteitsbewaking staan. Elementen hiervan zijn de bottom up-evaluatie van top- en middenkader, klachtenbehandeling, HR-ondersteuning en een regelmatige audit.

3.1.1 Ontwikkeling van het leidinggeven

Het managementontwikkelprogramma (MOP) wordt geactualiseerd en aangevuld. De nadruk die werd gelegd op leiderschapsvaardigheden en gedragsmatige competenties, wordt verruimd naar vaktechnische managementcompetenties, zoals bijvoorbeeld financieel management, reguleringsmanagement, personeelsmanagement en omgaan met diversiteit.

In de praktijk blijkt immers dat er bij het top- en middenkader vooral vraag is naar een dergelijk aanbod. Via het managementontwikkelprogramma zal de lijn zich kunnen voorbereiden op taken en opdrachten in de nieuwe organisatie. Zo komen bijvoorbeeld 'Onderhandelen in het kader van beheersovereenkomsten' en 'Gekwantificeerd plannen en evalueren' aan bod.

Niet enkel het middenkader en topkader zijn bepalend voor de kwaliteit van het leidinggeven. Bijkomende ontwikkelinitiatieven komen er voor leidinggevendenden die niet tot het lijnmanagement behoren, om ook hun leiderschapsvaardigheden verder te ontwikkelen.

In het kader van de nieuwe HR-ontwikkelingen moeten er voorts initiatieven zijn voor het aanscherpen van competenties voor leidinggevers.

3.1.2 Betere combinatiefaciliteiten voor mannelijke en vrouwelijke lijnmanagers

De onderzoeken betreffende de kandidaatstelling voor de functie van afdelingshoofd en 'Is de Vlaamse overheidsmanager ook een vrouw?' maken duidelijk dat het vinden van een goede balans tussen werk en privé een belangrijk knelpunt is voor lijnmanagers.

Het structureel versterken van combinatiefaciliteiten werk-privé is niet enkel gericht op vrouwen. Uit de onderzoeken blijkt dat ook mannen vragende partij zijn.

In 2003 zijn volgende initiatieven gepland om de combinatie werk en privé te verbeteren:

- evaluatie van de proefprojecten leidinggeven in deeltijd;
- communicatie van aanbevelingen m.b.t. een meer efficiënte, effectieve en genderneutrale vergadercultuur;
- in functiedesigns en competentieprofielen aandacht schenken aan genderneutraliteit, inclusief aspecten van werkdruk en haalbare takenpakketten;
- het voortzetten van het aanbod van gendertrainingen voor de doelgroep lijnmanagers;
- een generieke competentie ontwikkelen rond 'aandacht voor diversiteit', die van toepassing is op het management;
- uitbouwen van loopbaantrajecten, met bijzondere aandacht voor het opsporen en betrekken van vrouwelijk potentieel;

Het lijnmanagement van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap telde op 31 december 2001 21,5 procent vrouwen. Bij de topmanagers (directeurs-generaal en secretarissen-generaal) zijn er amper vrouwen, namelijk 10%. In het lijnmanagement van de Vlaamse openbare instellingen die onder het stambesluit ressorteren zijn vrouwen nog sterker in de minderheid: 15%. Voor een kwaliteitsvolle dienstverlening en opdat men in de samenstelling van het Vlaams overheidspersoneel een goede weerspiegeling zou vinden van de maatschappij, is een groei naar een evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen op het managementniveau belangrijk.

3.2 Het loopbaanontwikkelcentrum

In 2002 werd het Loopbaan OntwikkelCentrum (LOC) operationeel. De modaliteiten werden vastgelegd en er werd proefgedraaid via loopbaantrajecten binnen het ministerie, de Vlaamse openbare instellingen (VOI's) en de Vlaamse wetenschappelijke instellingen (VWI's). De werking van het LOC is gebaseerd op een nauw samenwerkingsverband met de HR-professionals in de hele organisatie.

Eenzijds ondersteunt het LOC bij loopbaan(her)oriëntering van personeelsleden, bijvoorbeeld naar aanleiding van de reorganisatie i.f.v. het project Beter Bestuurlijk Beleid of bij functieverlies. Anderzijds tekent het mee loopbaanprogramma's uit voor bepaalde doelgroepen, zoals een Talent Management Programma voor personeelsleden van niveau A met interesse voor een managementfunctie of programma's voor laaggeschoolden.

In 2003 zal een website worden opgestart met een selfservice rond loopbaan. Op de website zullen personeelsleden instrumenten (zoals testen) vinden die helpen om inzicht te verwerven in de eigen competenties in functie van de loopbaan.

3.3 Beleid voor personeelsontwikkeling: focussen op de effectiviteit van het leren

Het is essentieel dat het leren leidt tot zichtbare resultaten op de werkvloer en in de prestaties van de personeelsleden. Er dient daarom voldoende aandacht te gaan naar de effectiviteit van het leren, m.a.w. de toepasbaarheid en de daadwerkelijke toepassing van het geleerde op de werkplek. Er zullen een aantal samenhangende initiatieven worden opgezet om de transfer van het geleerde naar de werkplek te bevorderen doorheen het gehele proces van de personeelsontwikkeling.

De effectiviteit van het leren wordt gebaat door het leerproces dichterbij de werkplek te brengen en door de personeelsleden te stimuleren zelf verantwoordelijkheid op te nemen voor hun ontwikkeling. De bedoeling is om te investeren in en te experimenteren met leervormen die de transfer naar de werkplek, het zelfstandig leren en de zelfsturing in de leerprocessen bevorderen.

Zo werkt de Vlaamse overheid mee aan een ESF-project 'Effectiever leren op de werkplek'. Daarbij gaat ook aandacht naar beïnvloedende factoren, zoals een cultuur van kennisdeling, de werkomgeving en het functiedesign.

De werkplek zelf biedt mogelijkheden om het leren of ontwikkelen van competenties door medewerkers positief te beïnvloeden. De leidinggevende kan de taakinvulling van bepaalde medewerkers meer uitdagend maken. Nieuwe medewerkers kunnen een tijd lang meelopen met ervaren medewerkers en door hen worden gecoacht. Korte doelgerichte opleidingssessies kunnen door eigen medewerkers worden gegeven op de werkvloer zelf.

Er zullen initiatieven worden genomen om de leidinggevendenden te sensibiliseren voor dergelijke interessante vormen van werkplekcleren. De effectief genomen initiatieven voor werkplekcleren zullen systematischer in kaart worden gebracht en kwalitatief beter ondersteund worden door de vormingsverantwoordelijken. De focus zal in 2003 liggen op kennisoverdracht ingevolge uitstroom van oudere werknemers.

Er zal tevens worden onderzocht welke maatregelen kunnen worden genomen om het instrument leersabbat beter te promoten. Deze vorm van werkplekcleren biedt interessante mogelijkheden om goede of innoverende praktijken van andere organisaties te introduceren binnen de Vlaamse overheid. De investering mag echter niet vrijblijvend zijn: de mogelijkheden tot overbrenging van het geleerde naar onze organisatie moeten aantoonbaar zijn.

Het effect van al deze verschillende initiatieven zal nadien worden geëvalueerd.

4 EVENWICHT TUSSEN ORGANISATIE EN MENS

4.1 Geïntegreerd actief welzijnsbeleid

4.1.1 Op vlak van gezondheid

De inspanningen worden verdergezet om binnen de diensten van de Vlaamse regering een geïntegreerd actief welzijnsbeleid te voeren, op basis van de uitvoering van een meerjarenprogramma, met aandacht voor preventie (arbeidsgeneeskunde) en een goede ziektecontrole. Zo worden in 2003 de acties verdergezet inzake griepvaccinaties en cardio-vasculaire onderzoeken.

Het ziekteverzuim (exclusief afwezigheid ten gevolge van arbeidsongeval, beroepsziekte en zwangerschap) blijft ongeveer schommelen rond 4,7 procent, wat als normaal mag worden beschouwd in vergelijking met het ziekteverzuim in privé-bedrijven van vergelijkbare grootte.

4.1.2 Geweld, pesten en ongewenst seksueel gedrag

Vanaf eind 2001 werd een beleid uitgewerkt om pesten op het werk te bestrijden. Een aanpak voor de informele (niet-juridische) behandeling van klachten werd uitgewerkt. Dit beleid, dat hoofdzakelijk preventief en sensibiliserend is, zal in het komende jaar worden verder gezet. Er zijn meer bepaald vertrouwenspersonen aangesteld, waarbij personeelsleden kunnen aankloppen voor advies en bemiddeling. Daarnaast werd een extern meldpunt pesten opgericht waar personeelsleden

terecht kunnen. Om het geheel van meldpunten binnen het ministerie overzichtelijk te houden, is ervoor geopteerd de bestaande meldpunten ongewenst seksueel gedrag op het werk (OSGW) en PLOEG samen met het nieuwe meldpunt pesten onder te brengen bij 1 centraal meldpunt: Spreekbuis. Dat werd via een brede campagne bekendgemaakt. Personeelsleden kunnen sinds 1 februari 2002 terecht bij het meldpunt Spreekbuis met al hun vragen, problemen en klachten rond welzijn op het werk.

Voor de start van 2003 wordt werk gemaakt van een formele (juridische) klachtenprocedure. Dat gebeurt om in orde te zijn met de nieuwe federale wet van 11 juni 2002 en het KB en de omzendbrief van 11 juli 2002. Deze regelgeving verplicht organisaties te voorzien in een formele procedure voor het behandelen van klachten inzake geweld, pesterijen en OSGW. De klachtenbehandeling moet gebeuren door een preventieadviseur psychosociale aspecten, die binnen de Interne dienst voor preventie en bescherming op het werk (IDPB) dient tewerkgesteld te worden. Als een probleem niet intern wordt opgelost, is de preventieadviseur verplicht de arbeidsinspectie in te lichten. Bij een rechtszaak ligt de bewijslast bij de werkgever. De nieuwe wetgeving voorziet verder dat als preventieve maatregel een globaal preventieplan moet worden opgesteld.

4.1.3 Kinderopvang

In 2002 werden maatregelen genomen om de veiligheid en de kwaliteit van de kinderopvang te verhogen. In de nieuwe organisatiestructuur blijft het aanbod van kinderopvang tijdens de schoolvakanties gegarandeerd. Dat is belangrijk voor de bevordering van een goede combinatie van werk en privé en een positief arbeidsklimaat.

4.1.4 Veiligheid

Het management is verantwoordelijk voor de opmaak van de globale preventieplannen en jaaractieplannen gesteund op risico-inventarisatie en reeds uitgevoerde risico-evaluaties, en dit om ongevallen te voorkomen. Het EHBO-netwerk wordt verder uitgebouwd met oog voor permanente opleiding van EHBO-helpers binnen de Vlaamse overheid.

4.1.5 Ergonomie

Er wordt een concept uitgewerkt voor een betere aanpassing van de werkomstandigheden aan de fysiek van elkeen. Hierbij staan informatieverschaffing en vorming rond telewerken, 'goed zitten', beweging, heffen en tillen van lasten op de voorgrond.

4.1.6 Hygiëne

De inspanningen voor comfortmetingen en het toepassen van preventiemaatregelen worden verder gezet.

4.1.7 Psychosociale belasting

De preventiemaatregelen uit de stress-enquêtes worden verder ingevoerd en geëvalueerd. Indien nodig worden nieuwe enquêtes afgenomen en bijkomende preventiemaatregelen geïmplementeerd.

4.1.8 Interne milieuzorg

Het opgestarte project rond interne milieuzorg wordt doorgezet.

4.2 Partnerschap met het personeel

Dit jaar wordt reeds een aanzet gegeven voor het bepalen van de inhoud van het sectoraal akkoord 2003-2004. In het partnerschap met het personeel en zijn vertegenwoordigers zal in 2003 het accent liggen op de uitvoering van Beter Bestuurlijk Beleid, het vernieuwd beloningsbeleid en competentie management.

INFORMATIE- EN COMMUNICATIETECHNOLOGIE

1. INLEIDING

De tweede helft van 2002, maar zeker 2003 meldt zich aan als een **transitieperiode** waarin belangrijke projecten dienen uitgevoerd te worden om de funderingen en basisstructuren vast te leggen nodig voor de toekomstige organisatie (BBB, nieuw ICT dienstverleningscontract, Lambermont...) en de nieuwe/aangepaste processen (E-Government, vereenvoudigde regelgeving, ...). De complexiteit en omvang van deze noodzakelijke veranderingstrajecten vragen naar een projectmatige aanpak die zowel organisatorisch als methodologisch dient gedefinieerd, geïmplementeerd en gerespecteerd te worden.

Naast deze toekomstgerichte uitdagingen dienen uiteraard ook de noodzakelijke inspanningen geleverd te worden om de **continuïteit** van de bestaande dienstverlening te verzekeren. Deze continuïteit moet in een brede context worden geïnterpreteerd. Meer specifiek is het aspect “overdraagbaarheid” een kritisch gegeven: de transitie naar een nieuwe dienstverlening (na het aflopen van het huidige ICT dienstverleningscontract) vraagt een formele voorbereiding waarbij alle risicoaspecten (zowel in de bestaande dienstverlening als de bestaande infrastructuur) grondig worden geëvalueerd en de nodige activiteiten uitgevoerd ter beperking en waar mogelijk eliminatie van deze risico's.

2. REALISATIES 2002

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

De aanzienlijke inspanningen gericht op het verbeteren van de verschillende probleemgebieden in de IT dienstverlening hebben (nog) niet geleid tot een volledige opwaardering naar het contractueel voorziene peil. Niettegenstaande een zichtbare verbetering zijn er nog steeds tekortkomingen in de domeinen van het ontwikkelen en invoeren van nieuwe applicaties, het tijdig uitvoeren van de verschillende werkopdrachten voor de verdere uitbouw van de eindgebruikerinfrastructuur (met een duidelijke nood naar een uitbreiding van het standaardaanbod) en de online beschikbaarheid van verschillende kritische systemen.

Het proces om structurele wijzigingen in de werkwijze en organisatie van SBS te bespreken en de daarbij behorende formele werkafspraken af te stemmen wordt onverminderd verder gezet.

Het programma ter voorbereiding van de nieuwe IT dienstverlening (bij de afloop van het huidige IT outsourcingcontract) krijgt momentum. Een externe begeleidingspartner werd geselecteerd ter ondersteuning van de verschillende fasen van dit project gaande van het opstellen van het lastenboek tot en met het finale selectieproces. De belangrijke mijlpalen in 2002 van het traject ter voorbereiding en gunning van het nieuw IT dienstverleningscontract zijn in uitvoering zoals gepland: hieronder vallen o.a. de afwerking en finale goedkeuring door de Vlaamse regering van de beleidsvisie m.b.t. de toekomstige ICT-dienstverlening , de oproep tot kandidaten, de eerste selectie, het uitzenden van het gedetailleerd lastenboek (RFP) , de selectie tot de “shortlist” en de start van de onderhandelingsrondes.

Versterken interne IT resources

De opbouw van een kritische massa aan interne expertise gebeurt moeizaam, maar een wezenlijke vooruitgang is wel geboekt. De entiteit SCICT is uitgebreid met 3 contractuele wervingen en 2 bijkomende statutairen: deze versterking is zowel gebeurd in de domeinen van technische infrastructuur (expertise in netwerken, softwareontwikkelingen) , contractbeheer (bewaking marktconformiteit), als in algemene ondersteuning (IT adviseur). De nodige versterking aan de kant van de vraagzijde (projectmanagers en functionele analisten) is minder succesvol.

Verzekeren van de continuïteit en overdraagbaarheid van de IT infrastructuur

De verdere uitwerking van de centrale applicatiedatabank vordert zoals gepland. Het consolideren van alle relevante gegevens in een Digitaal Documentatie Centrum is opgestart als concreet project. Een verdere analyse zal uitsluitsel geven over de verschillende categorieën waarin deze applicaties kunnen ondergebracht worden, gaande van lage tot zeer hoge risicoklasses. Steunend op deze categorisatie kan een objectieve afweging en beslissing gemaakt worden over de nodige en haalbare (bijkomende) investeringen om tot een aanvaardbaar niveau van overdraagbaarheidsrisico te komen.

De kwaliteitsbewaking op ontwikkeling en oplevering van toepassingen, complementair aan de controles van zowel de dienstverlener SBS als de klant, is als principe ingevoerd. Gezien de beperkte bemanning van SCICT kan deze enkel daadwerkelijk worden gerealiseerd voor een beperkte selectie van ontwikkelingsprojecten: uiteraard worden hiervoor de belangrijkste realisaties (qua omvang, complexiteit en kritisch karakter) in aanmerking genomen.

Normen en Standaarden

Een formeel raamwerk voor het definiëren en onderhouden van de nodige standaarden en normen wordt afgeleverd. In parallel worden ook de organisatorische beslissingsorganen en processen vastgelegd. Het principe van verplicht te volgen standaarden op strategisch niveau (ter verzekering van de nodige globale vereisten op gebied van beveiliging, systeemconnectiviteit en gegevensuitwisseling) versus vrij te kiezen producten (op operationeel niveau) is verder gevalideerd.

Verdere uitbouw beveiligingsbeleid

Naast het herwerken van de formulering van het beveiligingsbeleid van het MVG naar de bredere context van de Vlaamse overheid, zijn talrijke infrastructuurprojecten verder geïmplementeerd. De voornaamste behelzen o.a. de verdere versterking en uitwerking van de afschermingzones tegen externe aanvallen (firewalls), verdere afbouw van individuele modemverbindingen, het fysisch opsplitsen van de centrale gegevensopslag en het valideren van nieuwe implementaties vanuit beveiliging naar het Internet toe.

Prioritair ondersteunen e-government initiatieven

Naast de ondersteuning van verscheidene concrete implementaties, werd fundamentele vooruitgang geboekt bij het verder uitwerken van de e-government technologische architectuur. Hieruit worden nu de infrastructuurprojecten gedestilleerd voor de ontwikkeling en implementatie van de algemene generieke systeemcomponenten die noodzakelijk zijn als onderliggende basisstructuur voor de toekomstige e-government services naar de burger en de bedrijven toe. Onder de dringendste prioriteiten kunnen enerzijds de vereisten voor integratie en connectiviteit tussen de verschillende bestaande (en verder te ontwikkelen) toepassingen en anderzijds de benodigde systemen voor veilige toegangscontrole en identificatie van de gebruikers/klanten vermeld worden.

Lambermont migraties

De voorbereidende fasen nodig om de verschillende functies/organisaties te migreren vanuit de federale omgeving naar het Vlaams gewest zijn afgewerkt: inventaris van de bestaande infrastructuur en applicaties, definitie van de toekomstige functies, organisaties en infrastructuur, bepaling van de mogelijke migratietrajecten en transitieprojecten. Naast de "continuïteitsprojecten", nodig om de bestaande dienstverlening verder te garanderen (met o.a. netwerkverbindingen naar het WTC III gebouw, dringende acties in het domein van de bureautica) worden nu de eerste migratieprojecten gestart.

Verdere uitbouw netwerken

Gezien de gestage toename van zowel het aantal netwerkconnecties als de benodigde bandbreedte is de verdere uitbouw van het netwerk een constante uitdaging. Verscheidene projecten werden uitgevoerd in de loop van dit jaar. Bijkomende projecten zijn gepland voor zowel de rest van 2002 als voor 2003.

3. BELEIDSPRIORITEITEN 2003

3.1 Specifieke projecten

Nieuw ICT dienstverleningscontract

In 2003 worden de onderhandelingen verder gezet en afgerond. De definitieve overeenkomst en de gunning naar de nieuwe ICT dienstverlener zijn voorzien voor begin juli 2003. De eerste fase van de transitie activiteiten wordt gestart begin september. (Het bestaand contract met SBS loopt af op 29 februari 2004.

Voor de ondersteuning van deze activiteiten (begeleidingspartner, technische raadgevers) wordt 470.000 EUR opgenomen in de begrotingsvoorstellen 2003.

De transitie van de volledige bestaande IT-dienstverlening naar een (eventueel) nieuwe dienstverlener zal aanzienlijke inspanningen vergen en kan voor bepaalde aspecten verschillende jaren doorlopen. De totale kost voor dit meerjarenproject is als eerste raming begroot op 12.500.000 EUR.

Nieuwe Telefoniecontracten

De procedure voor toewijzing van de nieuwe contracten voor vaste en mobiele telefonie dient uitgevoerd. Voorbereidende activiteiten zijn gestart in 2002, de gunning van deze contracten, met de daarop volgende (eventuele) transities, zijn te vervullen in 2003.

Migratieprojecten Lambermont

De verschillende migratieprojecten worden verder uitgevoerd. Rekening houdende met de functionele en organisatorische vereisten en de technologische en andere beperkingen, wordt gekozen voor de meest realistische oplossingen: op systeemgebied kunnen die gaan van het behouden van een centraal (federaal beheerd) platform met de daarvoor relevante links naar de gewesten, over fysieke opsplitsing van de systemen naar de verschillende gewesten tot eventueel uitdoven of volledige herontwikkeling van bestaande systemen.

Voor het programmanagement wordt 500.000 EUR begroot. Voor de impact van de integratie van de additionele personeelsleden op de bestaande horizontale applicaties (Vlimpers, Vlimfin) wordt 600.000 EUR gepland.

Verdere ondersteuning E-Government projecten

Bij het verder uitwerken van de e-government strategie van de Vlaamse regering kan, vanuit het perspectief van de ICT dienstverlening, onderscheid gemaakt worden tussen twee categorieën van activiteiten:

- (a) De technische ondersteuning van specifieke e-government projecten geïnitieerd vanuit de functioneel bevoegde entiteiten (clusterteams, e-government team, ...) en
- (b) Het verder ontwikkelen en implementeren van de noodzakelijke generieke infrastructuurcomponenten nodig voor een performante, beveiligde en efficiënte ICT infrastructuur.

Op beide fronten worden de verschillende projecten ondersteund in lijn met de afgesproken prioriteiten en de beschikbare middelen.

De bijkomende infrastructuur investeringen, met o.a. uitwerking van multichannel toepassingen (internet, digitale televisie,) en verdere uitbreidingen van de portaalsite zijn begroot op 1.085.000 EUR.

Bijzondere aandacht dient besteed aan de uitbouw van een robuuste beveiligingsomgeving: hierbij behoren de uitwerking van een effectieve en efficiënte toegangscontrole en identificatie van de gebruikers (ambtenaren, burgers, bedrijven,...) en opsplitsing van het intranet in beter beheersbare en minder kwetsbare segmenten: deze activiteiten worden geraamd op 1.215.000 EUR.

Overdraagbaarheid

De problematiek van de "overdraagbaarheid" van de bestaande ICT omgeving dient verder aangepakt. Deze overdraagbaarheid is een kritisch gegeven, zeker in het kader van de toewijzing van de bestaande IT-diensten aan een (eventueel) nieuwe ICT-dienstverlener.

De reeds in 2002 gestarte activiteiten waren in een eerste fase grotendeels gericht op de softwaresystemen. Het is echter evident dat deze oefening dient uitgebreid te worden naar de gehele ICT infrastructuur. Een projectteam zal de noodzakelijke activiteiten coördineren en managen voor de risico-assessments, de kloofanalyses, de afwegingen kost versus risico, de definitie van de concrete projecten en de opvolging van de aanvullende implementaties.

Belangrijke deelprojecten zijn o.a. het verder implementeren van het Digitaal Documentatie Centrum (DDC), de verdere activiteiten m.b.t. de analyse van de applicatieportfolio (productie en ontwikkeling)

en het vervolledigen van de inventarisatie van de technische infrastructuur . Geschat budget = 375.000 EUR.

Specifiek voor het vervolledigen van de servers en de netwerkinfrastructuur in termen van overdraagbaarheid is 440.000 EUR begroot.

De kosten voor de aanpassingen van de bestaande applicaties is slechts als eerste raming in te schatten: 1.000.000 EUR.

3.2 Strategische omkadering en afstemming binnen de Vlaamse Overheid

Standaarden ICT Infrastructuur en ICT Beveiliging

De verdere activiteiten m.b.t. enerzijds de strategische specificaties en anderzijds de operationele standaarden voor zowel de infrastructuur als de beveiliging dienen voortgezet te worden. Deze activiteiten krijgen, na de initiële structurering in 2002 (raamwerk, procedures, organisatie en processen) nu een continu karakter. Gepland budget: 35.000 EUR.

Open Source Model

Wereldwijd en ook binnen de Europese Unie kiezen verschillende overheden voor het Open Source model. De mogelijkheden en opportuniteiten voor het MVG worden onderzocht.

3.3 Continuïteit

Uiteraard moeten alle noodzakelijke activiteiten voor het waarborgen van de bestaande ICT dienstverlening verder gezet. Deze continuïteit houdt, naast de “routine” opdrachten van SCICT (met o.a. het verder bewaken van de kwaliteit van de dienstverlening, het aansturen van SBS, het verzekeren van de marktconformiteitscontroles, de ondersteuning van ontwikkelingsprojecten,) ook uitbreidingsprojecten in (zoals verdere extensies van de netwerken en informatica infrastructuur) en verdere optimalisaties van de bestaande dienstverlening. De belangrijkste geplande activiteiten worden hieronder opgesomd.

Netwerken

Voor de uitbreiding van de bandbreedte, bijkomende glasvezelbekabeling en aansluitingen van nieuwe sites en uitbreidingen van bestaande sites (Brugge, Antwerpen, Gent, Brussel, loodswezen, Deurne, Oostende, Leuven en Hasselt) zijn 506.000 EUR voorzien.

De vereiste opwaardering van de beschikbaarheid van het netwerk noopt ons structurele verbeteringen aan te brengen (verbetering kabinetsnetwerk, netwerk tools, ...). Deze investering bedraagt 374.000 EUR.

Infrastructuur

Bijkomende inspanningen ter verbetering van de bestaande infrastructuur of om de technologische evolutie bij te benen behelzen o.a. invoering van Windows XP, ADSL infrastructuur, upgrade van buitendiensten,, renovatie van de kabinetten: voorziene uitgaven 1.960.000 EUR.

Betere dienstverlening

De verdere afstemming en optimalisatie van de bestaande diensten blijft een uitdaging. Hiervoor zijn de invoering en verdere uitbouw van verschillende structurele raamwerken gepland: efficiënter beheer van de behoeften versus de beschikbare middelen, beter beheer van software, audits en benchmarks: 1.002.000 EUR voorzien.

OC GIS

1. BELEIDSPRIORITEITEN

Het decreet houdende GIS-Vlaanderen van 17 juli 2000 definieert het samenwerkingsverband dat zich tot doel stelt de aanmaak, het gebruik, de uitwisseling en het beheer van geografische informatie binnen de overheid te optimaliseren. Binnen dit wettelijk kader worden de beleidsprioriteiten vastgelegd in een strategisch plan GIS-Vlaanderen en in de jaarlijkse uitvoeringsplannen. Bij ministerieel besluit dd. 15.06.01 werd het strategisch plan 2001-2005 goedgekeurd. Het jaarlijks uitvoeringsplan 2002-03 werd bij ministerieel besluit van 25.09.02 goedgekeurd.

Samengevat situeren de beleidsprioriteiten van GIS-Vlaanderen zich naar analogie met de voorbije jaren in volgende 3 domeinen:

- **Coördinatie:**
Het decreet houdende GIS-Vlaanderen belast het OC GIS-Vlaanderen met de opvolging en implementatie van normen en standaarden voor geografische informatie. Het betreft de internationale ISO en Europese CEN normen en desgewenst specifieke Vlaamse standaarden.
- **Geografische informatievoorziening:**
Via aanmaak of aanschaf en bewerking worden geodata ter beschikking gesteld van de partners van het samenwerkingsverband. Dit gebeurt via cd-rom en is inmiddels reeds gedeeltelijk naar de internettechnologie verschoven door implementatie van on-line distributiemechanismen. Deze trend zal zich de komende jaren verder doorzetten. Belangrijke initiatieven inzake geografische informatievoorziening zijn:
 - Bijhouding KADSCAN: eind 2002 zal de tweede bijhoudingsronde afgewerkt zijn.
 - Opstart KADVEC: de tweede stap in de migratie van KADSCAN naar de integratie van kadastrale informatie in het GRB vormt de vectoriële digitalisatie van de KADSCAN informatie, KADVEC, die eind 2004 de gebiedsdekking Vlaanderen zal bereiken.
 - GRB: Voor het Groot-schalig Referentie Bestand werd het ontwerp businessplan goedgekeurd door de Vlaamse regering op 24 juli 2001, en herbevestigd op 19 juli 2002, naar aanleiding van de goedkeuring van de principes inzake de kostenverdeelsleutel met de nutsbedrijven. Inmiddels werd een derde reeks projecten opgestart en begeleid bij de realisatie.
 - FLEPOS: het gebiedsdekkende RTK GPS netwerk is opgestart en bereikt aldus de fase van operationele werking.
 - Middenschallig Referentiedata: de conceptuele voorbereiding van een structurele oplossing voor een middenschallig referentiebestand werd aangevat.
 - Het concept en de applicatie voor de opbouw van een Centraal Referentie Adressen Bestand (CRAB) is opgeleverd, zodat aanvang 2003 kan gestart worden met de invulling van deze databank.
- **Dienstverlening:**
Elektronisch bestuur is een belangrijke beleidsprioriteit voor de Vlaamse regering. De verdere uitbouw van de geo-loketten, zodat twee-richtingsverkeer van informatie, met elektronische afhandeling van de transacties mogelijk wordt, is een van de belangrijkste uitdagingen voor het samenwerkingsverband. Een belangrijke stap hierin was de erkenning door de Vlaamse regering, op 28 juni 2002 van Geo-Vlaanderen als kruispuntsite voor geografische informatie in Vlaanderen.

2. REALISATIES 2002

In 2002 werd verder gewerkt aan de operationalisering van het OC GIS-Vlaanderen om te komen tot een bedrijfszeker en performant beheersysteem van de geografische basisbestanden. Op middenschaal werden opnieuw diverse databestanden op cd-rom ter beschikking gesteld van de partners (natuurlijke overstromingsgebieden en recent overstroomde gebieden, natuurkenmerkenkaart, kleurenorthofoto's 1/4000, actualisaties gewestplan en StreetNet ...). Ondertussen wordt werk gemaakt van een nieuwe structuur voor een middenschallig referentiebestand.

Er is een belangrijke inspanning geleverd inzake de geo-loketten. Een reeks loketten uit de 1ste generatie werden omgezet naar de 2de generatie geoloketten met verhoogde performantie, ruimere

vrijheidsgraden qua werking en toevoeging van nieuwe functionaliteiten. Zo werden de volgende tweede generatie loketten opengesteld: Gewestplannen, Stratengids-positiebepaling, Recht van voorkoop (openstelling eind 2002), Waterkwaliteit. Ook een aantal nieuwe geoloketten werden voor het eerst opengesteld: intercommunales, bodemkaart, natura 2000 en FLEPOS.

De on-line data distributie via de GIRAF applicatie werd in gebruik genomen, zodat de distributie thans op de initiële inschrijving na volledig elektronisch kan afgehandeld worden.

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

Op vlak van grootschalige referentiebestanden wordt het KADSCAN bestand een tweede maal geactualiseerd naar de kadastrale situatie 1 januari 2002. Daarnaast is gestart met de vectorisering van de kadastrale perceelsinformatie in het KADVEC project.

In het GRB project is het businessplan door de Vlaamse regering herbevestigd, en werd een derde reeks projecten (Londerzeel, Meulebeke, Rumst, Gent-Zuid 2, Harelbeke, ...) opgestart. Ook de onderhandelingen met de nutsbedrijven over de kostenverdeelsleutel zijn volop in uitvoering. Het gebiedsdekkend RTK GPS netwerk FLEPOS is gerealiseerd en werd voor het ruim publiek in gebruik genomen.

3. BELEIDSINVULLING BEGROTING 2003

In 2003 voorziet het OC GIS-Vlaanderen de verdere invulling van de taken zoals vastgesteld in het decreet. Belangrijke initiatieven dienen genomen te worden inzake coördinatie zowel horizontaal in de Vlaamse overheid, als verticaal tussen de 3 beleidsniveaus.

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

Op vlak van geo-informatievoorziening zal gestart worden met de invulling van de CRAB databank als een van de belangrijke hoekstenen voor een middenschalgig referentiebestand.

Nieuwe geoloketten zullen opgezet worden, waaronder een vernieuwde versie van de Databank Ondergrond Vlaanderen, het Windplan Vlaanderen, motorcrossterreinen, centraal archeologische inventaris, bodemgebruikskaart.... Een belangrijk initiatief wordt ook een geoloket rond geografische referentiegegevens, o.a. een combinatie van straatinformatie en kadastrale identificatiepunten, al dan niet op een orthofoto ondergrond. Verdere generische functionele uitbreidingen zullen ook in 2003 aan de orde zijn.

Belangrijk voor de functionele uitbouw van geo-Vlaanderen tot volwaardig trans-actioneel e-government project is de realisatie van het pilootproject Zeer Hoge Resolutie Satellietbeelden.

Voor het grootschalige staat de verdere bijhouding van KADSCAN op het programma en de verdere opbouw van KADVEC.

De GRB projecten zullen verder gerealiseerd worden conform het door de Vlaamse regering goedgekeurde businessplan. De onderhandelingen met de nutsbedrijven dienen afgerond te worden, en zullen aanleiding geven tot het opmaken van een decreet GRB, waarbij de samenwerking tussen de overheid en de nutsbedrijven decretaal verankerd wordt.

GEBOUWEN

1. INLEIDING

De voornaamste strategische doelstelling van het gebouwenbeleid is het huisvesten van de ambtenaren van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, en dit door het ter beschikking stellen van voldoende en aan de noden van een moderne administratie aangepaste kantoren. Hierbij wordt steeds rekening gehouden met de wens tot eigendomsverwerving, de vlotte bereikbaarheid, de herkenbaarheid en een optimale prijs/kwaliteit-verhouding van de gebouwen. De nadruk wordt steeds gelegd op kwaliteit en duurzaamheid.

De Vlaamse administratie wil een modeladministratie zijn. Dit houdt in dat ze vernieuwende tendensen als mobiliteit, flexibiliteit, moderne communicatie en energiebeleid hoog in het vaandel draagt.

Het project 'Anders Werken' overkoepelt de eerste drie tendensen en zorgt voor een nieuwe werkcultuur waarin flexibiliteit, vrije tijd, efficiënter en productiever werken zeer belangrijk zijn. De kantoorinrichting wordt hieraan concreet aangepast via combinatiekantoren met flexibele werkplaatsen, uitgerust met performante datasystemen.

De Vlaamse administratie wil tevens, gevolg gevend aan de resolutie van het Vlaams Parlement, een voorbeeldrol vervullen op het vlak van energiebeleid.

2. REALISATIES 2002

In het kader van 'Anders Werken', richt de afdeling Gebouwen alle nieuwe gebouwen reeds in volgens dit concept. Dit gebeurt ook in het VAC Hasselt, waar zowel de inrichting (3.000.000 EUR) als de databekabeling (372.000 EUR) volgens dit werkingsmodel geïnstalleerd worden.

In overleg met het Vlaams Parlement is in 2002 een cel Energiebeheer opgericht. Deze cel staat in voor de opvolging van de energieboekhouding van 105 van de grootste Vlaamse gebouwen, die gefaseerd uitgevoerd wordt in combinatie met energie-audits (102.000 EUR). Hierbij wordt tevens beroep gedaan op de diensten en expertise van een studiebureau om tot een geïnformatiseerde boekhouding te komen met inbegrip van een indeling van gebouwen naargelang hun energetische categorie. Doelstelling is enerzijds de reductie van de CO₂-uitstoot van minstens 7,5% in de periode 2008-2012 ten opzichte van 1990 en anderzijds de reductie van energieverbruik met 10% tegen 2004 met als referentie het gemiddelde verbruik in de periode 1994-1998.

Einde 2002 zullen reeds 41 gebouwen doorgelicht zijn op energetisch vlak en zal voor elk van deze gebouwen een energie-audit rapport worden opgesteld. In deze audits wordt de energetische prestatie van de diverse gebouwen bepaald ten opzichte van wetenschappelijke waarden en worden verbeteringsvoorstellen geformuleerd. Tevens zal deze cel instaan voor bewustwordingsacties binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap aangaande energiezorg en energiebesparingen.

In het kader van de uitbreiding van de Vlaamse Administratieve Centra (VAC) is dit jaar Leuven aan de beurt. De grond wordt aangekocht voor een bedrag van 2.430.000 EUR, het ontwerpteam werd aangesteld en is volop bezig met het ontwerp.

De beleids optie om vertegenwoordigers van Vlaanderen in één gebouw te verzamelen, zal na de aankoop van een Vlaams Huis in Parijs in 2001, leiden tot de aankoop van een Vlaams Huis te Londen.

Andere projecten die dit jaar verwezenlijkt werden zijn onder andere de inrichting van het Rozenmuseum in Sint-Pieters-Leeuw (74.870 EUR), dat sinds juli weer is opengesteld voor het publiek. Ook het kasteel gelegen in het domein Ter Rijst in Pepingen wordt in een nieuw kleedje gestoken (500.000 EUR).

De overkoepeling van het binnenplein van Alden Biesen in Bilzen met behulp van een paraplusstelsel wordt aanbesteed voor een geraamd bedrag van 750.000 EUR. De studie hiervan is reeds vastgelegd (30.000 EUR). Verder werd gestart met een studie voor de restauratie van het klooster

van de Grauwzusters te Antwerpen (640.000 EUR) en wordt de eerste fase voor de uitvoering van de restauratie van het Agnetenklooster te Tongeren een feit (raming van 1.000.000 EUR).

Tenslotte werden ook omgevingswerken en werken aan de riolering van het kantoorgebouw aan de Kortrijksesteenweg te Sint-Denijs-Westrem uitgevoerd (447.000 EUR) en wordt het middenblok nog gerenoveerd en gedeeltelijk bijgebouwd (raming van 293.000 EUR). De omgevingswerken aan het Waterbouwkundig Laboratorium te Borgerhout, als voorbereiding op de uitbreiding ervan, zijn eveneens dit jaar gerealiseerd (282.000 EUR).

3. BELEIDSPRIORITEITEN 2003

In het kader van de door de regering goedgekeurde visienota 'Human Resource Management en Facility Management binnen Beter Bestuurlijk Beleid' wordt een stuurgroep opgericht met als taak voorstellen uit te werken met betrekking tot de inrichting van gebouwen, geheel of gedeeltelijk, volgens het principe van 'Anders Werken'. De voorstellen worden getoetst aan een kosten-baten-analyse (mens, maatschappij en organisatie), met inbegrip van de aspecten inzake informatica en de digitalisering van de archieven. De door deze stuurgroep uitgewerkte voorstellen zullen project per project, en dit binnen de perken van de beschikbare begrotingskredieten, ter goedkeuring aan de Vlaamse Regering worden voorgelegd.

In 2003 zal verder aan de weg van de energie-audit getimmerd worden. De bevindingen van de audit-rapporten van de in 2002 doorgelichte gebouwen zullen doorgevoerd worden. Verder zullen de overige 64 gebouwen doorgelicht worden (103.000 EUR). Uiteindelijk wordt in de loop van 2003 een globaal beeld verkregen van de energetische prestatie van de 105 grootste gebouwen van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

Ook zal de cel energie bepaalde opleidingen organiseren, en dit in het teken van het verstrekken van een dieper inzicht in de problematiek van CO₂-uitstoot en milieuvervuiling, gecombineerd met een overzicht van besparingsgerichte technieken (geraamde kostprijs 120.000 EUR). De gebouwverantwoordelijken zullen zo voldoende inzicht verwerven in de materie tijdens de beoordeling en sturing van de dagelijkse activiteiten en kunnen waken over de continue toepassing ervan.

Wat betreft de VAC's is de studie en het ontwerp van het VAC Leuven gepland voor dit jaar (165 mio EUR). Ook de aankoop van de grond voor een VAC te Gent is vooropgezet, en dit voor een bedrag van 7.500.000 EUR (BA 71.05), tenzij met de huidige grondeigenaar (de N.M.B.S.) en één of twee privé-partners een PPS-constructie kan worden uitgewerkt. Verder is uitbreiding van het VAC Antwerpen in de planning opgenomen. Twee pistes zijn mogelijk: de verwerving van de nabijgelegen gronden, met inbegrip van het kloosterpand (1.800.000 EUR volgens het aankoopcomité) en dit door verbouwing te integreren in het bestaande VAC, waarvan de studiekosten tot verbouwing geraamd worden op 500.000 EUR, hetzij de realisatie van de uitbreiding van het VAC via een overeenkomst met de huidige eigenaar van het pand.

Tevens zal in 2003 gestart worden met de tweede fase van de uitvoering van de restauratie van het Agnetenklooster voor een bedrag van 2.500.000 EUR, de aanbesteding van de werken aan het klooster van de Grauwzusters (4.470.000 EUR) en de aanbesteding van de studie voor de werken aan de Tavernierskaai te Antwerpen (620.000 EUR).

Ingevolge het Lambermont-akkoord worden een 800-tal ambtenaren overgedragen met hun huisvesting. Deze gebouwen zullen moeten worden ingericht naar de standaarden die het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap voor haar gebouwen hanteert. Daarvoor zullen de kredieten worden aangewend die in het kader van het Lambermont-akkoord zijn ingeschreven. In het Brussels zal de herhuisvesting van 283 ambtenaren naar een ander gebouw worden bestudeerd.

Beter Bestuurlijk Beleid zal in het Brussels eveneens een belangrijke herschikking in de gebouwen tot gevolg hebben. De krijtlijnen voor de veranderingsmanagers worden hiervoor uitgeschreven.

LOGISTIEK MANAGEMENT

1. INLEIDING

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

2. REALISATIES 2002

In 2001 en 2002 heeft de administratie belangrijk werk geleverd op het vlak van de uittekening van de toekomstige processen voor de facilitaire voorzieningen in het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Daar waar de bestaande facilitaire processen vanuit organisatorisch oogpunt beschreven werden, is bij de uittekening van de toekomstige processen vanuit de processen zelf vertrokken. Deze benadering heeft toegelaten end-to-end processen te definiëren die minder afhankelijk zijn van de onderliggende organisatie en die beter de vooropgestelde krijtlijnen kunnen ondersteunen. Deze krijtlijnen zijn: de klant een uniek aanspreekpunt geven voor al zijn facilitaire behoeften en de lijn en het beleid een eenvoudig beheer van de facilitaire processen geven. Van de 1736 processtappen nu, met 103 actoren, zal in de toekomst volstaan worden met 1320 processtappen met 92 actoren.

Op IT-vlak zijn de bestaande applicaties in kaart gebracht die in het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap rechtstreeks facilitaire processen ondersteunen. Over de 37 dergelijke applicaties is een toekomstadvies uitgebracht: hetzij vervangen door VlimFac-pakket, hetzij behouden en opnemen in VlimFac, hetzij behouden buiten VlimFac.

In 2002 werd de voorbeeldfunctie van ALOMA in het afsluiten van contracten voor de aankoop van milieuvriendelijke roerende goederen verder uitgebouwd. Speciale aandacht ging hierbij bijvoorbeeld naar het aanbieden van voertuigen die voldoen aan de meest strenge emissienormen.

ALOMA vertegenwoordigde het beleidsveld 'facilities' in de ad hoc werkgroep die een implementatieplan opstelde voor het invoeren van milieuzorgsystemen binnen de Vlaamse overheid, wat uitmondde in de beslissing van de Vlaamse regering 8 mei 2002.

De krachtlijnen van deze beslissing zijn dat milieuzorg verplicht wordt ingevoerd binnen alle administratieve entiteiten van de Vlaamse overheid, er vier milieuzorgniveaus worden onderscheiden, er een centrale coördinatiecel milieuzorg wordt opgericht en dat er eind 2002 een vooronderzoek dient uitgevoerd te worden binnen elke entiteit.

3. BELEIDSPRIORITEITEN 2003

Ergonomisch verantwoord meubilair, aangepast aan het gebouw en met een flexibele inzetbaarheid garandeert een aangename werksfeer. In het kader van "Anders werken" zal, in tegenstelling tot het verleden, het meubilair niet langer mee verhuizen bij wijziging van werkplek van een afdeling en of haar medewerkers. ALOMA zal daarom ab initio participeren aan het concept van de binneninrichting in elk gebouwenproject met bijzondere aandacht voor de flexibiliteit en aangepaste vormgeving.

ALOMA zal het opstarten van het project 'invoeren van milieuzorgsystemen' verder opvolgen en, waar nodig, ondersteunen.

Binnen het kader van dit project zal tegen eind januari 2003 een vooronderzoek uitgevoerd worden dat de stand van zaken van milieuzorg duidelijk zal maken. Uit de resultaten van dit vooronderzoek zal door de centrale cel milieuzorg het ambitieniveau voor elke entiteit bepaald worden.

In een volgende fase zal een gedetailleerde doorlichting naar conformiteit met de milieuwetgeving en de andere milieuaspecten gebeuren. Op basis van deze doorlichting zal een jaaractieplan worden opgesteld rond een aantal thema's.

In 2003 zullen nieuwe contracten worden afgesloten voor het inhuren van fotokopieertoestellen. Bijna 500 toestellen moeten voor het einde van de huidige contracten op 31 december 2003 vervangen worden door nieuwe toestellen.

De nieuwe toestellen zullen van het digitale type zijn, wat onder meer inhoudt dat deze kopieertoestellen kunnen aangesloten worden aan het IT-netwerk en kunnen gebruikt worden als netwerkprinter en ook als scan- en faxoplossing, binnen een algemene visie op documentenbeheer en -reproductie.

Tenslotte zal in 2003 werk gemaakt worden van een screening van het wagenpark van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Bedoeling is om te komen tot het in gebruik nemen van milieuvriendelijke autovoertuigen. Inzonderheid zal een actieplan worden opgesteld met betrekking tot de invoering van hybride wagens, dit zijn voertuigen met twee of meer krachtbronnen.

SCHOONMAAK

1. INLEIDING

De bestaansreden van de DAB Schoonmaak is de professionele organisatie van de schoonmaak en het beheer van de sanitaire voorzieningen in alle gebouwen van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en de ministeriële kabinetten. De DAB beoogt dan ook een constante en aanvaardbare schoonmaakkwaliteit te waarborgen in alle gebouwen. De opvolging en begeleiding van het personeel, de kwaliteitsbewaking en de kostenbeheersing staan daarbij centraal.

Als belangrijkste instrumenten bij het personeelsbeleid dienen het wervingsbeleid, de aangepaste opleidingen, een eigentijds communicatiebeleid gericht op deze specifieke personeelsgroep en een gerichte opvolging en bijsturing van zowel het schoonmaakpersoneel als de direct leidinggevenden aangehaald te worden.

Voor de kwaliteitsbewaking wordt gebruik gemaakt van een modern kwaliteitsmeetsysteem, met het oog op snelle en gerichte verbeteringsacties waar nodig en van klantenenquêtes. De schoonmaakprocessen en –procedures worden beheerd en verder verfijnd gebaseerd op de principes van het ISO-9002 certificaat van de DABS.

2. REALISATIES 2002

In 2002 ging, zoals ook de vorige jaren reeds het geval was, speciale aandacht naar ecologische en ergonomische aspecten van de schoonmaak. Bij de aankoop van nieuwe producten, materialen en toestellen zijn milieu- én ergonomische aspecten belangrijke gunningscriteria.

Er werd een aangepaste personeelsenquête gehouden binnen de DAB Schoonmaak waaruit een hoge personeelstevredenheid kon vastgesteld worden.

Naast de specifieke opleidingen in de schoonmaak zelf, werden voor de ganse groep van het schoonmaakpersoneel speciale ontwikkelingsgerichte opleidingen voorzien rond Ploeg en PC-gebruik.

3. BELEIDSPRIORITEITEN 2003

Ook in 2003 wordt de ecologische en ergonomische lijn doorgetrokken.

Speciale aandacht zal ook gaan naar acties rond personeelsontwikkeling en kwaliteitsopvolging, zowel voor het schoonmaakpersoneel als voor de direct leidinggevenden.

De DAB Schoonmaak streeft er naar om tegen begin 2003 een nieuw ISO-certificaat, gebaseerd op ISO 9000-2000, te verwerven.

De ingebruikname van nieuwe gebouwen zal, met o.a. de opening van het VAC Hasselt en de uitvoering van het Lambermontakkoord voor de sector Landbouw, een niet te onderschatten reorganisatie van de schoonmaak vergen.

CATERING

1. INLEIDING

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

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

2. REALISATIES 2002

De aankoop van koffie met Max Havelaar label werd verdergezet.

Vanaf 1 januari 2002 wordt de uitbating van het restaurant in het Consciencegebouw niet meer uitbesteed, maar met succes in eigen beheer geëxploiteerd.

Het aanbod van vegetarische schotels op basis van biologische ingrediënten werd uitgebreid naar de keukens in het Consciencegebouw. Hier werd ook gestart met acties rond 'gezonde voeding in grootkeukens'.

In de verschillende restaurants en cafetaria's werd eveneens gestart met acties rond een systematische opvolging en bijsturing van hygiëne en veiligheid binnen de keukens, meer bepaald door het opzetten van HACCP (Hazard-Analysis-Critical-Check-Points)-teams.

Er werd een aangepaste personeelsenquête gehouden binnen de DAB Schoonmaak waaruit een hoge personeelstevredenheid kon vastgesteld worden.

Naast de specifieke opleidingen in de catering zelf, werden voor de ganse groep van het cateringpersoneel speciale ontwikkelingsgerichte opleidingen voorzien rond Ploeg en PC-gebruik.

3. BELEIDSPRIORITEITEN 2003

De opening van een nieuw restaurant in het VAC Hasselt vormt een nieuwe uitdaging voor de DAB Catering. Ook hier wordt gekozen voor een exploitatie in eigen beheer, waarbij eenzelfde kwaliteitsniveau en aanbod als in de andere eigen restaurants gerealiseerd zal worden.

De opgestarte acties rond vegetarische schotels op basis van biologische ingrediënten, als ook rond gezonde voeding in grootkeukens zullen verder uitgebouwd worden.

De verdere uitrol en implementatie van de HACCP-teams rond hygiëne en veiligheid binnen de keukens is een prioriteit. Hierbij zullen ook structurele aanpassingen in de infrastructuur van enkele keukens noodzakelijk zijn.

Speciale aandacht zal verder gaan naar personeelsontwikkeling binnen de DAB Catering. Aangepaste opleidingen zoals rugscholing, leidinggeven aan laaggeschoolden, hygiëne en veiligheid in keukens worden voorzien.

VLAAMSE BOUWMEESTER

1. INLEIDING

Het architectuurbeleid in Vlaanderen is uitgegroeid tot een globaal en integraal architectuurbeleid. De voorbeeldrol die de overheid ambieert met betrekking tot architectuurkwaliteit voor overheidsgebouwen komt in een stroomversnelling. In het vijfde jaar van de ambtstermijn van de Vlaamse Bouwmeester worden niet alleen de intenties steeds duidelijker ook de eerste realisaties zitten op het spoor. Dit betekent dat kan worden nagegaan of de vooropgestelde doelstellingen waar worden gemaakt. Vlaanderen eist langzaam maar zeker ook een internationale plaats op in een Europees kader door een eigenzinnig en integer kwaliteitsbeleid voor overheidsgebouwen en projecten.

De ontwerpambities met betrekking tot overheidsgebouwen staan niet meer alleen, ze maken deel uit van een integraal beleid dat op zeven peilers is gebaseerd met name:

- een eigen architectuurbeleid voor de overheidsgebouwen;
- een algemeen architectuurbeleid dat de krachtlijnen uitzet voor een breed maatschappelijk en cultureel draagvlak voor architectuur;
- de uitbouw van het Vlaams Architectuurinstituut;
- een Vlaams Architectuurarchief dat ons eigen internationaal gewaardeerd architectuurpatrimonium bereikbaar en toegankelijk maakt ;
- een educatief beleid dat architectuur als cultuurervaring mee opneemt in het onderwijs;
- een ondersteuning op lokaal niveau zodat de gemeenten en de andere lokale overheden kunnen participeren aan het architecturaal elan dat in Vlaanderen op kruissnelheid komt.;
- een specifiek beleid voor jonge ontwerpers met de bedoeling hen van bij de start van hun loopbaan alle kansen te geven in Vlaanderen en Europa.

2. REALISATIES 2002

De Vlaams Bouwmeester neemt hier een eigen plaats in, namelijk het ondersteunen van elke overheid die als opdrachtgever verantwoordelijk is voor de uitbouw van ons architecturaal patrimonium voor morgen.

In 2002 werden 39 projecten via de Open Oproep bekend gemaakt, 334 ontwerp bureaus hebben zich kandidaat gesteld, 115 werden geselecteerd om een schetsontwerp op te maken.

De Meesterproef architectuur 2002 was voor het eerst een samenwerkingsproject tussen Vlaanderen en Nederland waarbij 14 pas afgestudeerde ontwerpers 14 projecten voor overheidsgebouwen hebben uitgewerkt.

In februari 2002 vond het eerste Europees seminarie voor jonge ontwerpers plaats in Antwerpen.

In maart 2002 was er de bouwmeesterconferentie en in juni 2002 werd de nieuwe Open Oproep 2002 – 2003 gepubliceerd met 40 projecten op de lijst.

In de loop van 2002 werden 7 publicaties over het architectuurbeleid voor overheidsgebouwen uitgewerkt.

3. BELEIDSPRIORITEITEN 2003

De Overheid ambieert met haar kwaliteitsbeleid op het vlak van architectuur een voortrekkersrol en een voorbeeldrol. Zij beschouwt de betrokkenheid van de gemeenten en de lokale besturen bij het architecturaal kwaliteitsbeleid als een sleutel voor een breed gedragen architecturale cultuur en een uitgebouwd stimuleringsbeleid.

Naast de initiatieven die in de voorgaande jaren werden op stapel gezet en in 2003 verder zullen worden geïmplementeerd, zal bijzondere aandacht worden besteed aan volgende beleidsinitiatieven:

- verdere uitbouw van de ondersteuning van lokale besturen op het vlak van architectuurbeleid, nadat het getoetst werd bij meer dan 26 lokale besturen en instanties;
- uitbouw van het centrum voor jonge Europese ontwerpers tot een belangrijke factor in de uitwerking van een architectuurbeleid voor Vlaamse en Europese jonge ontwerpers;
- valorisatie van de rol van de bouwheer door de tweejaarlijkse prijs voor bouwheren uit de overheidssfeer;

- aandacht voor de uitbouw van een architecturaal kwaliteitsbeleid in het kader van Publiek-Private Samenwerking.

Tot slot is er de unieke gelegenheid om vanuit mijn bevoegdheid cultuur, met name op het vlak van architectuurbeleid, de verschillende ankerpunten van het architectuurbeleid in Vlaanderen in een synergetische meerwaarde samen te brengen. De voorbeeldfunctie van de overheid als opdrachtgever dient hierbij een spiegel te zijn voor het particuliere opdrachtgeverschap in al zijn vormen.

Paul Van Grembergen
Vlaams minister van Binnenlandse Aangelegenheden,
Cultuur, Jeugd en Ambtenarenzaken

RESOLUTIES

Opvolging van de resolutie van het Vlaams parlement inzake energiebeheer gebouwen

In overleg met het Vlaams Parlement is in 2002 een cel energiebeheer opgericht, die zal toezien op de uitvoering en coördinatie van de resolutie, goedgekeurd door het Vlaams Parlement op 23 mei 2001, betreffende de voorbeeldrol van de overheid met betrekking tot energiebesparing.

Deze cel staat in voor de opvolging van de energieboekhouding van de 105 grootste Vlaamse overheidsgebouwen. Momenteel wordt deze energieboekhouding opgesteld in samenwerking met een studiebureau en zijn de gebouwverantwoordelijken aangeschreven om de meterstanden op te nemen en door te geven. De gegevens voor ongeveer 50 gebouwen zijn reeds verzameld. Deze gegevens worden steeds gecontroleerd op juistheid en volledigheid. Zodra een energieboekhoudingsprogramma beschikbaar is, worden deze gegevens erin verwerkt.

Een energie-audit is reeds doorgevoerd in de vijf grootste administratieve gebouwen. Eind 2002 zullen reeds 41 gebouwen doorgelicht zijn op energetisch vlak en voor elk van de geauditeerde gebouwen zal een rapport worden opgemaakt met de energetische performantie, de mogelijke besparingsvoorstellen en een geschatte terugbetalingsperiode. Op basis van deze gegevens zullen de nodige infrastructuurwerken gepland en uitgevoerd worden, en zal het resultaat van deze werken geëvalueerd worden.

Het bestuur voorziet ook in een vorming voor de betrokken gebouwverantwoordelijken, waarin diverse aspecten rond energiezorg zullen belicht worden. Deze vorming zal georganiseerd worden in 2003.

INDICATOREN PERSONEELSBELEID

KENGETALLEN PERSONEELSBELEID (evolutie 31/12/2001 - 30/06/2002)

De onderstaande cijfers hebben enkel betrekking op het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

Er zijn meer kengetallen over het personeelsbeleid opgenomen in het Beleidsrapport Personeel & Organisatie 2001. Dit rapport is ook terug te vinden op het internet (<http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid>)

5 omschrijving	situatie op 31/12/2001 of 01/01 – 31/12/2001	situatie op 30/06/2002 of 01/01 – 30/06/2002
Beter bestuurlijk beleid		
stappenplan beter bestuurlijk beleid	Bijzondere commissarissen	Bijzondere commissarissen
Beheersovereenkomsten		
aantal beheersovereenkomsten <i>[aantal Vlaamse Openbare Instellingen (VOI's) die een beheersovereenkomst hebben afgesloten ten opzichte van het totaal aantal instellingen]</i>	7 op 32 (22 %) ³	7 op 31 (22,5 %) ⁴
Personeelstevredenheid		
algemene tevredenheid <i>[de gemiddelde tevredenheid van het personeel met het huidige werk in het algemeen]</i>	4,02 op 5	Geen nieuwe cijfers beschikbaar ⁵
zelfstandigheid/motivatie <i>[het gemiddelde van de gemiddelde tevredenheid op volgende items : de bevoegdheden die u hebt om uw functie goed te kunnen uitvoeren, de zelfstandigheid in uw werk, de mogelijkheid om met anderen samen te werken, de mogelijkheid tot ontwikkeling in uw functie, de ruimte die u krijgt om de werkwijze binnen uw werkomgeving te vernieuwen, de inspraak in de doelstellingen van de afdeling en de mate waarin u uw mening kunt geven over de manier van werken van anderen]</i>	3,54 op 5	Geen nieuwe cijfers beschikbaar ⁵
betrokkenheid <i>[het gemiddelde van de gemiddelde tevredenheid op volgend item : uw betrokkenheid bij de vernieuwingen binnen het ministerie]</i>	2,80 op 5	

³ Deze VOI's zijn : DvS, VDAB, VFL, VITO, VLOPERA, VRT en VVM;

⁴ de VOI "het Vlaams Filmfonds" werd omgevormd tot een vzw (vzw Vlaams Audiovisueel Fonds)

⁵ In principe wordt er tweejaarlijks een personeelstevredenheidsonderzoek georganiseerd. Tijdens de overgang van de oude naar de nieuwe structuur zullen de veranderingsmanagers ondersteund worden met instrumenten om de beleving van en het draagvlak bij het personeel in kaart te brengen. Eenmaal een entiteit is samengesteld kan dan, na een zestal maand, een klassieke tevredenheidsmeting uitgevoerd worden, als nulmeting. Daarna kan de tweejaarlijkse cyclus opnieuw opgestart worden.

interne communicatie <i>[het gemiddelde van de gemiddelde tevredenheid op volgende items : de informatie die u krijgt voor het uitvoeren van uw werk, de informatie die u krijgt over de resultaten van uw werk, de inspraak in de doelstellingen van de afdeling en de mate waarin er binnen uw werkomgeving naar elkaar wordt geluisterd]</i>	3,16 op 5	Geen nieuwe cijfers beschikbaar ⁵
leidinggeven <i>[het gemiddelde van de gemiddelde tevredenheid op volgende items : de bevoegdheden die u hebt om uw functie goed te kunnen uitvoeren, de mate waarin u gemotiveerd wordt tot betere prestaties, de ruimte die u krijgt om de werkwijze binnen uw werkomgeving te vernieuwen, de rechtvaardigheid van uw evaluatie, de mate waarin goede prestaties financieel beloond worden, de niet-financiële waardering die u voor uw werk krijgt, de manier van leidinggeven van uw hogere chef, de samenwerking tussen de afdelingen]</i>	2,75 op 5	Geen nieuwe cijfers beschikbaar ⁵
evenwicht werk - privé <i>[het gemiddelde van de gemiddelde tevredenheid op volgende items : de mate waarin rekening wordt gehouden met uw privé-situatie, de arbeidstijden, de werkdruk en de mogelijkheden tot deeltijds werken en kinderopvang]</i>	3,76 op 5	Geen nieuwe cijfers beschikbaar ⁵
de personeelsfunctie		
kennis van het HR-aanbod (concepten – instrumenten - ondersteuning) <i>[gemiddeld % van de respondenten (lijnmanagement) die volledig op de hoogte zijn van de dienstverlening door de personeelsfunctie rond de diverse domeinen]</i> - V personeelsplanning - V externe werving - V interne mobiliteit - V prestatie management - V beloning - V ontwikkeling - V loopbanen - V arbeidsklimaat - V arbeidstijd - V gelijke kansen - V personeelsadministratie	Geen nieuwe cijfers beschikbaar ⁶	Geen nieuwe cijfers beschikbaar ⁶

⁶ In de toekomst zal deze enquête tweejaarlijks uitgevoerd worden, alternerend met het PersoneelsResultatenOnderzoek

teit van het HR-aanbod (concepten –
enten - ondersteuning)

[gemiddelde tevredenheid van de respondenten over de diverse domeinen op een 5-puntenschaal (de mate waarin de huidige dienstverlening in het kader van het personeelsbeleid gepercipieerd en erkend wordt als een hulpmiddel om snel en kwaliteitsvol in te spelen op veranderende maatschappelijke behoeften)]

- V personeelsplanning
- V externe werving
- V interne mobiliteit
- V prestatie management
- V beloning
- V ontwikkeling
- V loopbanen
- V arbeidsklimaat
- V arbeidstijd
- V gelijke kansen
- V personeelsadministratie

Geen nieuwe cijfers
beschikbaar⁶

Geen nieuwe cijfers
beschikbaar⁶

de juiste mens op de juiste plaats

Personeelskosten

brutosalarissen <i>[som van alle in periode x uitbetaalde brutosalarissen (incl. vakantiegeld en eindejaarstoelage, toeslagen, sociale lasten en werkgeversbijdragen)]</i>	€ 431.660.783	€ 218.170.000
---	---------------	---------------

Proces- en personeelsplannen

reductie tot kerntaken	nog niet beschikbaar	Bijzondere commissarissen
dekkingsgraad gevalideerde personeelsplannen <i>[verhouding tussen de in de personeelsplannen opgenomen personeelssterkte (in VTE) volgens de huidige situatie t.o.v. de totale personeelssterkte (in VTE) op tijdstip x]</i>	17,2 % (1906 op 11.081)	21,8 % (2411 op 11.081)
globale personeelsinzet <i>[verhouding tussen het totaal aantal personeelsleden in de toekomstige situatie (inschatting) ten opzichte van de bestaande situatie]</i>	110,6 % (van 1906 naar 2108 VTE)	108,4 % (van 2411 naar 2614)
kwalitatieve personeelsinzet <i>[verhouding per niveau tussen het aantal personeelsleden in de toekomstige situatie (inschatting) ten opzichte van de bestaande situatie (D en E worden samengeteld om geen vertekend beeld te krijgen)]</i>	A : 133,7 % (van 530 naar 709 VTE) B : 205,7 % (van 360 naar 740 VTE) C : 31,9 % (van 443 naar 141 VTE) D+E : 54,6 % (van 248 naar 135 VTE)	A : 133,0 % (van 681 naar 906 VTE) B : 204,0 % (van 382 naar 780 VTE) C : 52,8 % (van 610 naar 322 VTE) D+E : 61,7 % (van 437 naar 269 VTE) Niveau ongekend : 112 % van 301 naar 336 VTE

Instroom – doorstroom – uitstroom

aantal externe vacatures <i>[aantal in periode x extern opengestelde betrekkingen voor statutaire en contractuele functies (excl. die ter vervanging van loopbaanonderbreking)]</i>	STAT : 778 CON : 927	STAT: 392 CON : 22 (niet Jobpunt, enkel door AWPB aangeboden functies aan statutaire reserves)
instroom <i>[aantal statutaire en contractuele personeelsleden die op tijdstip x in dienst zijn en die dit nog niet waren op tijdstip x-1]</i>	STAT : 414 CON : 828	STAT : 308 CON : 402

looptijd externe werving <i>[gemiddelde tijd (in kalenderdagen) tussen de vacaturemelding aan AWPB (JOBPUNT) en het overmaken van het afgewerkte dossier aan de AAD van het vragende departement (statutaire werving)]</i>	STAT : 114 (achterstand) 88 (nieuwe dossiers) CON : 139 (excl. COO en LIN)	STAT: 93 CON : geen cijfers over Jobpunt
externe wervingsratio <i>[gemiddeld aantal kandidaten per vacature (statutair + contractueel)]</i>	STAT : 1,4 CON : 35,6 (Jobpunt) 14,9 (AWPB)	STAT: 0,85 CON: 5,63 (AWPB) (geen cijfers over Jobpunt)
mobiliteitsratio <i>[aantal personeelsleden die in periode x tenminste 1 keer naar een gelijkgewaardeerde functie in een andere afdeling zijn verplaatst t.o.v. de totale personeelssterkte op het einde van periode x]</i>	5,02 % (617/12287)	1,72 % (216/12527)
doorlooptijd horizontale mobiliteit <i>[gemiddelde tijd (kalenderdagen) tussen de bekendmaking en de toewijzing van de functie]</i>	interdep.: 115,9 dep.: 144,3	VIA (sinds 01/02/2002): 101 (tot indiensttreding)
promotieratio <i>[aantal personeelsleden die in periode x naar een hogere rang of niveau promoveerde t.o.v. de totale personeelssterkte op het einde van periode x]</i>	1,33 % (163/12287)	1,13 % (142/12527)
uitstroomratio <i>[% van het personeel dat in periode x het ministerie heeft verlaten t.o.v. de totale personeelssterkte op 31/12/jaar x-1]</i>	5,2 % (605/11646)	3,8 % (470/12287)
onbezettingsgraad sleutelfuncties (A4/A3/A2A) <i>[aantal kalenderdagen (kd) dat alle sleutelfuncties (voorlopig rang A4/A3/A2A) in jaar x onbezet waren t.o.v. het totaal aantal sleutelfuncties (sf)]</i>	13,59 dagen per functie (2379 kd / 175 sf)	12,42 dagen per functie (2173 kd / 175 sf)
evenwicht tussen organisatie en mens		
Partnerschap met personeel		
uitvoeringsgraad sectoraal akkoord 2001-2002 <i>[aantal projecten in uitvoering van het sectoraal akkoord in voorbereiding, in adviesprocedure en uitgevoerd]</i>	-	in voorbereiding : 6/16 adviesprocedure : 3/16 uitgevoerd : 7/16
aantal formele overlegmomenten tussen vakbond en overheid <i>[aantal overlegmomenten (sectorcomité XVIII en overlegcomités) in periode x]</i>	SC XVIII : 20 / OC : 55	SC XVIII: 15 / OC: 34

LIJST AFKORTINGEN

ALOMA	Administratie Logistiek Management
BBB	Beter Bestuurlijk Beleid
BUA	Bottom Up Appreciatie
BUE	Bottom Up Evaluatie
EHBO	eerste hulp bij ongevallen
ESF	Europees Sociaal Fonds
EVA	Extern verzelfstandigd agentschap
HR(M)	Human Resources (Management)
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
IDPB	Interne dienst voor preventie en bescherming op het werk
IOP	Individueel Ontwikkelplan
IT	Informatie Technologie
IVA	Intern verzelfstandigd agentschap
LOC	Loopbaanontwikkelcentrum
MOD's	Managementondersteunende Diensten
MOP	Managementontwikkelprogramma
MVG	Ministerie van de Vlaamse gemeenschap
OSGW	Ongewenst Seksueel Gedrag op het Werk
PLOEG	Plannen, Leidinggeven, Opvolgen, Evalueren, Gewaardeerd worden
SAMDI	South-African Management Development Institute
VAC	Vlaams Administratief Centrum
VIA	Verruimde Interne Arbeidsmarkt
VLIMPERS	Vlaams Intermodulair Personeelssysteem
VOI	Vlaamse openbare instelling
VTO	vorming, training en opleiding
VVOB	Vlaamse Vereniging voor Ontwikkelingssamenwerking en Technische Bijstand
VWI	Vlaamse wetenschappelijke instelling