

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



Zitting 2005-2006

25 oktober 2005

BELEIDSBRIEF

Bestuurszaken

Beleidsprioriteiten 2005-2006

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

BELEIDSBRIEF BESTUURSZAKEN 2006

**SAMEN WERKEN AAN EEN
KWALITEITSVOLLE VLAAMSE OVERHEID**

Geert Bourgeois

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

INHOUD

	Blz.
1. INLEIDING	7
2. BBB: VAN STRUCTUUR NAAR CULTUUR.....	8
2.1. Inleiding.....	8
2.2. De BBB-structuur is klaar – een overzicht.....	10
2.3. De stabilisering en verankering van BBB.....	17
2.3.1. Samen werken en een overkoepelend veranderingsmanagement	17
2.3.2. Stimuleren van kennisdeling.....	18
2.3.3. Iedereen betrokken	18
2.4. De beheersovereenkomst: een nieuw sturingsinstrument in de Vlaamse overheid.....	19
2.4.1. Beheersovereenkomsten in de Vlaamse overheid – een terugblik op 2005.....	19
2.4.2. Ondersteuning vanuit Bestuurszaken – beleidsprioriteiten 2006	21
3. KWALITEIT.....	22
3.1. Het vertrouwen van de burger, onderneming en organisatie in de overheid	22
3.1.1. Gebruikersbevragingen.....	22
3.1.2. Vlaamse vertrouwensbarometer	23
3.2. De Vlaamse overheid staat voor kwaliteit	23
3.2.1. Verankering van kwaliteit in de Vlaamse overheid.....	23
3.2.2. Managementontwikkeling en coaching in de Vlaamse overheid	24
3.2.3. Kwaliteit is een doel voor alle overheidsmedewerkers	23
3.3. Kwaliteit = zichtbaarheid	26
3.3.1. Zichtbaar in binnen- en buitenland	26
3.3.2. Kwaliteitslabel	27
3.3.3. Zichtbaarheid ook in de eigen organisatie	28
4. INTEGRITEITSZORG & DEUGDELIJK BESTUUR.....	29
4.1. Start van een doeltreffend integriteitsbeleid – een terugblik op 2005	29
4.1.1. Bescherming van de klokkenluiders.....	29
4.1.2. Een eerste uitwerking van een integriteitsbeleid voor de Vlaamse overheid	29
4.1.3. Aandacht voor integriteitszorg bij de Vlaamse overheid.....	30
4.2. Verdere uitwerking van het integriteitsbeleid – beleidsprioriteiten voor 2006	30
4.2.1. Coördinator Integriteitszorg.....	30
4.2.2. Overlegcommissie Integriteitszorg.....	31
4.2.3. Voorbereiding van een aantal concrete beleidsinstrumenten en -initiatieven.....	31
4.3. Deugdelijk bestuur in de Vlaamse overheid.....	32
4.3.1. Corporate governance: basis in de private sector	32
4.3.2. Deugdelijk bestuur in de Vlaamse overheid.....	33

4.3.3. Transparantie	34
5. DE VLAAMSE OVERHEID ALS MODERNE WERKGEVER	35
5.1. HRM	35
5.1.1. Een eengemaakt statuut voor de Vlaamse overheid	35
5.1.2. PLOEG	35
5.1.3. Mobiliteit binnen de Vlaamse overheid	36
5.1.4. Sociaal overleg op basis van partnerschap	37
5.2. Emancipatiebeleid en kansengroepen	39
5.2.1. Monitoring van kansengroepen in de Vlaamse overheid	40
5.2.2. Rendementondersteuning voor personen met een zware handicap	40
5.2.3. Arbeidspostaanpassingen voor personen met een handicap	40
5.2.4. Evenwicht tussen mannen en vrouwen in het midden- en topkader	41
5.2.5. OSGW-beleid – van ongewenst gedrag tot een positief arbeidsklimaat	41
5.2.6. Doventolken in de Vlaamse overheid	42
5.2.7. Stage- en werkervaringsplaatsen	43
5.2.8. Startbanen	44
6. FACILITAIR MANAGEMENT & GEBOUWEN	46
6.1. Gebouwen- en kantorenbeleid	46
6.1.1. Uitvoering van de huisvestingsstrategie en het huisvestingsmigratieplan	46
6.1.2. Een zuinig en milieubewust energiebeleid	49
6.1.3. Integrale toegankelijkheid van gebouwen voor personen met een handicap	51
6.2. Facilitair management	51
6.2.1. Een milieuvriendelijk en doelmatig beheerd wagenpark	52
6.2.2. Een milieubewust facilitair management	53
6.3. Het bouwmeesterschap	56
6.3.1. Zorgzame projectvoorbereiding en initiërend onderzoek	56
6.3.2. Samenwerking tussen overheid en privé	57
6.3.3. Publieke toegankelijkheid en integrale kwaliteit	58
7. ICT	61
7.1. Continue evaluatie en verbetering van de ICT-omgeving	61
7.2. De ICT in BBB-perspectief	63
8. INVULLING EN VRIJWARING VAN DE VLAAMSE BEVOEGDHEDEN	64

1 INLEIDING

Zoals verwoord in de Septemberverklaring, wil de Vlaamse Regering prioritair de economische slagkracht van Vlaanderen versterken.

Uit studies blijkt dat een kwaliteitsvolle overheid hierin een cruciale rol speelt¹.

Vandaar dat ik, zoals aangekondigd in mijn beleidsnota, verder werk wil maken van een **efficiënt functionerende en een transparante overheidsadministratie**.

De Vlaamse overheid moet, kernachtig verwoord, **kwaliteit** bieden. Het streven naar meer kwaliteit vormt de rode draad van mijn beleid.

Inzetten op kwaliteit impliceert, ten eerste, nog meer investeren in de dienstverlening aan burgers en ondernemingen.

Ten tweede wil ik werk maken van een modern en adequaat personeelsbeleid. Ook binnen de overheid zijn de medewerkers immers de belangrijkste kapitaalfactor. Anno 2005 moet de boutade ‘de juiste persoon op de juiste plaats’ evolutief ingevuld worden. Daarom zijn permanente vorming, (interne) jobmobiliteit, netwerking, samenwerking en coaching voor de overheid als werkgever cruciaal geworden.

Tenslotte veronderstelt een kwaliteitsvolle overheid een goede samenwerking tussen de politiek en de administratie. Als partners van de politici moeten ambtenaren hun inbreng kunnen doen bij de beleidsvoorbereiding en moeten zij autonomie krijgen bij de beleidsuitvoering.

In ruil daarvoor nemen zij verantwoordelijkheid op en leggen ze verantwoording af. Deze moderne **cultuur van samenwerking, vrijheid en verantwoordelijkheid** krijgt zijn weerslag in een nieuw instrument: de beheersovereenkomst.

Ik kom verder in deze beleidsbrief op elk van die beleidsaccenten terug.

Het programma ‘Beter Bestuurlijk Beleid’, afgekort BBB, dat de Vlaamse Regering dit jaar afrondt speelt op deze doelstellingen in. BBB was een tijdsintensieve en ingrijpende, maar even noodzakelijke operatie om de Vlaamse overheidsadministratie af te stemmen op de vereisten van modern overheidsmanagement.

Vandaag zijn de BBB-structuren klaar. Nu deze stappen gezet zijn, breekt een fase van stabilisering van de overheidsstructuren aan. In de komende jaren wil ik vooral investeren in het menselijke kapitaal dat deze structuren bemenst en de Vlaamse overheid profileren als een voorbeeldige en moderne werkgever. Een Vlaamse overheid die zijn werknemers verantwoordelijkheid en vertrouwen geeft, die hen ondersteunt, stimuleert en die hen perspectief en aangepaste loopbaanmogelijkheden biedt.

¹ Zie bijvoorbeeld ook de recente benchmark van Voka, studiedag ‘uniek zijn rendeert’, 4 oktober 2005.

2. BBB : VAN STRUCTUUR NAAR CULTUUR

2.1. Inleiding

Het voorbije anderhalf jaar werd de grootste hervormingsoperatie van de Vlaamse overheidsadministratie sinds haar ontstaan voorbereid. Een kwaliteitsvolle overheid die toegankelijker is en waarbij de overheidsmedewerkers samen werken met meer vrijheid en verantwoordelijkheid is het doel.

Een kwaliteitsvolle overheidsadministratie is van essentieel belang in het maatschappelijk en economisch functioneren van een gemeenschap. De efficiëntie, effectiviteit, betrouwbaarheid en transparantie van het overheidsoptreden ten behoeve van de burger, de bedrijven, het verenigingsleven, enz. via het ambtelijk apparaat moet permanent worden bewaakt en waar mogelijk ook worden verbeterd.

De uitdaging is niet nieuw. Elke organisatie – in de private of in de publieke sector – moet zich afvragen hoe ze mee moet evolueren met de samenleving.

Die opdracht wordt weliswaar moeilijker met de jaren: hoe meer de ‘pace of change’, het veranderingsritme in de samenleving wordt opgevoerd, hoe sneller de organisaties zich moeten aanpassen. Maar dat ze zich moeten aanpassen, dat staat buiten kijf.

Dit is dan ook de reden waarom we aan de administratieve processen sleutelen en voortdurend op zoek gaan naar verbetering. **Deze wil om te verbeteren vormt het waarom van het Vlaamse Beter Bestuurlijk Beleid (BBB).**

Het is normaal dat organisaties die, zoals de Vlaamse overheid, permanent in beweging zijn en groeien – zowel wat de schaalgrootte maar ook wat de opdrachten betreft – geherstructureerd worden. Ook de beheersmechanismen moeten herdacht worden om een optimale afstemming met de nieuwe situatie van de organisatie, zowel qua vorm als qua grootte, te verzekeren.

Dit geldt ook voor de Vlaamse overheidsadministratie. De Vlaamse overheid heeft doorheen de tijd immers nieuwe taken en diensten vanuit de federale overheid overgenomen, waardoor het geheel in de loop van de jaren ongetwijfeld minder logisch, minder efficiënt en – voor de burger, de klant – minder overzichtelijk is geworden.

Departementen als bijvoorbeeld EWBL (economie, werk, binnenlands bestuur en landbouw) kunnen bezwaarlijk zeer coherent genoemd worden. Een herstructurering kan een nieuwe logica, een nieuwe efficiëntie en nieuwe overzichtelijkheid tot stand brengen.

De **burger zal beter zijn weg vinden** in de overheid, omdat de interne samenhang veel duidelijker wordt. Via de beleidsraden per beleidsdomein kunnen **betere communicatie en samenwerkingsverbanden** ontstaan dan voorheen. Vanaf nu zitten

alle ‘verwante’ diensten in hetzelfde beleidsdomein, wat de coherentie op het vlak van het beleid ongetwijfeld ten goede moet komen.

Ook het verkorten van **communicatielijnen**, door het toekennen van **meer autonomie** aan de diverse organisatieonderdelen, is heilzaam en kostenbesparend, zowel in termen van geld als van tijd.

Dit is het gevolg van de wijziging van de schaalgrootte van de Vlaamse overheidsadministratie. Waar men vroeger nog één enkel ministerie genoeg achtte, blijkt dit met de huidige grootte niet meer aangewezen. De communicatielijnen, bijvoorbeeld interne goedkeuringsprocedures, worden te lang en het geheel wordt te groot om nog te functioneren als voorheen. Nieuwe werkingsprocedures met meer autonomie zijn noodzakelijk, met beheersovereenkomsten en mandaten voor managers, nieuwe financiële procedures, meer vrijheid bij de werving, enz. tot gevolg.

Dit komt dan opnieuw de Vlaamse burger/klant ten goede als hij op de diensten van de Vlaamse overheid een beroep wil doen. Een hogere **snelheid van dienstverlening** en een mindere kost moeten het gevolg van de verandering zijn, wat de Vlaamse belastingsbetaler zal weten te appreciëren.

Tot slot zal ook de overheidsmedewerker – wiens competenties en expertises in de organisatie beter tot uiting kunnen komen – **betere kwaliteit** afleveren.

Dit alles moet uiteindelijk ook juridisch vastgelegd worden. De structuren moeten bij decreet en bij regeringsbesluit worden geregeld en de autonomie moet juridisch worden omkaderd. Ultiem is er ook een nieuw personeelsstatuut nodig dat een Vlaamse overheidsmedewerker moet doen passen bij de nieuwe structuren en procedures.

Nu de organisatiestructuur en de beheersmechanismen aangepast zijn, moet de verandering echter ook **geconsolideerd** worden. De verbeteringen moeten geïnternaliseerd worden. De verbeteringen moeten deel worden van het stabiele kader waarin de organisatie zich beweegt.

De veranderingen en verbeteringen moeten vooral in de ‘**cultuur**’ worden ingebed. Beter besturen moet vooral een kwestie van **mensen** en cultuur zijn, en minder van structuren. Van **structuur naar cultuur evolueren**, dit vormt de uitdaging voor 2006 en daarna.

2.2. De BBB-structuur is klaar – een overzicht

Heel eenvoudig gesteld bevat **BBB** drie grote programma's (gehelen van projecten):

1. Een **herstructurering van de Vlaamse administratie**, nl. het herindelen van de bestaande organisatie om tot een vernieuwde en betere structuur te komen. Principes zoals de afbakening van 13 beleidsdomeinen en de invoering van de één-op-één relatie, waardoor elke entiteit slechts aan één minister moet rapporteren ("het is niet mogelijk twee meesters te dienen") en waar, in de mate van het mogelijke, een minister instaat voor een volledig beleidsdomein en vice versa, kaderen in dit programma.
2. Het **herdenken van bepaalde beheersmechanismen**, bijvoorbeeld de mate van (financiële- en beheers-)autonomie die door het politieke niveau aan het ambtelijke niveau wordt toegekend voor de uitvoering van het beleid. De oprichting van IVA's en EVA's, het instellen van mandaten en beheersovereenkomsten, en de mogelijke keuzevrijheid op het gebied van ondersteunende diensten vormen elementen die in dit kader passen.
3. **De statutaire en juridische hervorming**. Dit is echter slechts een uitloper van de eerste twee programma's. De juridische instrumenten dienen immers vooral om de herstructurering tot stand te brengen en om de nieuwe beheersmodellen in de praktijk te doen werken. Een voorbeeld hiervan is het afsluiten van beheersovereenkomsten met de leidend ambtenaren (of de raden van bestuur). Dit impliceert ook dat deze leidend ambtenaren bij 'mandaat' worden aangesteld en dat hun statuut ook in die zin wordt geregeld.

Het voorbije anderhalf jaar werd de gigantische hervormingsoperatie van de Vlaamse overheidsadministratie voorbereid. De BBB-structuur is momenteel zo goed als afgewerkt en klaar voor implementatie

- a) Op 15 oktober 2004 werd het ministerieel comité samengesteld dat de BBB-operatie moet begeleiden.

Het ministerieel comité heeft de volgende taken:

- zorgen voor de nodige beleidsafstemming tussen de regeringspartners;
- aansturen en opvolgen van de bestuurlijke hervorming en de invoering ervan;
- bewaken van de budgettaire neutraliteit van het hervormingstraject;
- sturen op organisatiebrede aangelegenheden, zoals facility en personeel.

Het comité wordt gevormd door de minister-president, tevens voorzitter, de vice-minister-presidenten, de minister van Begroting en Financiën en de minister voor

Bestuurszaken. De andere ministers worden uitgenodigd voor de bespreking van punten waarvoor zij functioneel bevoegd zijn.

- b) Op 22 oktober 2004 werd vervolgens het college van ambtenaren-generaal voor de bestuurlijke hervorming geïnstalleerd. Dit college heeft de opdracht om advies te verlenen over de diverse aspecten met het oog op de invoering van BBB.

Het college van ambtenaren-generaal telt 10 leden, waarvan de ene helft afkomstig is uit het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en de andere helft de Vlaamse openbare instellingen. Het college komt in principe tweewekelijks bijeen.

Als belangrijke aandachtspunten kreeg het college volgende opdrachten mee :

- het onderzoek naar de gevolgen van de omvorming van de IVA's met rechtspersoonlijkheid naar IVA's zonder rechtspersoonlijkheid;
- het onderzoek naar de budgettaire weerslag van de bestuurlijke hervorming;
- de afbakening van de beleidsdomeinen;
- uitsluitsel geven over de eventuele aanpassing, oprichting of opheffing van agentschappen en strategische adviesraden;
- de definitieve goedkeuring van het organisatiebesluit;
- de definitieve goedkeuring van het besluit leidinggevende functies.

- c) Afbakening van de beleidsdomeinen.

Op 9 december 2004 legde het ministerieel comité op advies van het college van ambtenaren-generaal de indeling in 13 beleidsdomeinen principieel vast, zodat de transitiecoördinatoren (zie hierna) de detailindeling ervan konden aanvaarden.

Deze indeling wordt de nieuwe basisstructuur van de Vlaamse overheidsadministratie:

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

Op 4 februari 2005 werd de indeling van de Vlaamse overheidsadministratie in deze 13 beleidsdomeinen principieel door de Vlaamse Regering goedgekeurd. Op 3 juni 2005 werd het besluit dan definitief goedgekeurd.

Voor ieder beleidsdomein wordt telkens een gelijknamig departement opgericht. Het besluit somt op welke aangelegenheden tot welk beleidsdomein behoren. Daarnaast bepaalt het organisatiebesluit welke instellingen als agentschap worden toegewezen aan een bepaald beleidsdomein.

Het besluit vermeldt verder de generieke taakstelling van departementen, agentschappen, en de wisselwerking tussen beide. Voor ieder beleidsdomein wordt een beleidsraad opgericht, zodat de ministers en de leidinggevenden overleg kunnen plegen en het beleid optimaal op elkaar kunnen afstemmen. Het besluit bevat tenslotte ook de mogelijkheid om aan projectwerking te doen over de grenzen van de beleidsdomeinen heen.

De gedetailleerde organogrammen van alle beleidsdomeinen werden een week later op het internet gepubliceerd.

- d) Per beleidsdomein werden op 21 december 2004 transitieverantwoordelijken aangeduid.

Deze transitieverantwoordelijken zijn tegelijkertijd aanspreekpunt, coördinator en initiatiefnemer om de verdere implementatie van BBB voor hun beleidsdomein maximaal voor te bereiden en snel uitvoeringsklaar te maken.

Hun eerste taak bestond erin de detailindeling van de beleidsdomeinen voor te bereiden (zie hierboven).

- e) Op 4 februari 2005 werden de nodige begeleidende maatregelen bepaald om de budgettaire impact van de hervormingsoperatie onder controle te houden.

Op basis van een analyse die door de transitiecoördinatoren werd uitgevoerd, besliste het ministerieel comité om een aantal begeleidende maatregelen te nemen opdat de onvermijdelijke startkosten van BBB worden beperkt tot het strikt noodzakelijke. Dankzij deze maatregelen kunnen de startkosten opgevangen worden binnen de bestaande kredieten en blijft de budgettaire neutraliteit van de BBB hervorming gewaarborgd.

Volgende begeleidende maatregelen moeten zo snel mogelijk worden opgestart en uitgevoerd:

- Communicatie: binnen elk beleidsdomein worden de bestaande communicatiekanalen en budgetten gebruikt om over de hervorming zowel intern, naar de eigen medewerkers toe, als extern te communiceren. Een algemeen communicatieplan, gericht op de burgers en op de overheidsmedewerkers, werd door de diensten van de minister-president voorbereid.

- Huisvesting: verhuizen in het kader van BBB kan alleen als er zich interessante kansen op de markt aandienen die passen in het globale huisvestingsbeleid én -budget van de Vlaamse overheid.
- ICT: om een beter zicht te krijgen op de mogelijke generieke ICT-kosten, worden migratieplannen uitgewerkt die rekening houden met de nieuwe organisatiestructuur en het huisvestingsbeleid.
- Consultancy: de interne knowhow wordt geacht voldoende te zijn voor de verdere begeleiding van de hervorming.
- Werkingskosten per entiteit: om de responsabilisering te ondersteunen, moeten de financiële enveloppen voor werkingskosten worden afgebakend per toekomstige entiteit, op basis van een uniforme methodologie.

Naast deze begeleidende maatregelen heeft elke functioneel bevoegde minister de opdracht gekregen om passende maatregelen te nemen die de kosten voor de BBB-implementatie in hun beleidsdomein beheersen.

f) Budgettaire responsabilisering inzake weddenkredieten

Op 4 februari 2005 besliste de Vlaamse Regering om de personeelskredieten van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap die tot dan toe in eenzelfde budgettair artikel waren samengebracht, over de diverse departementen te verdelen. Op die manier werd een voorafspiegeling gemaakt van de autonomie die eigen is aan BBB en waarvan de departementen en de diverse entiteiten in de toekomst op meerdere vlakken – dus niet enkel wat de personeelskredieten betreft – zullen genieten.

g) Migratiebesluit: 20 mei 2005

Dit besluit regelt de personeelsmigratie vanuit de huidige structuur naar de nieuwe structuur. Met BBB worden het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse wetenschappelijke en openbare instellingen immers departementen en intern en extern verzelfstandigde agentschappen.

Het basisprincipe is dat de personeelsleden zoveel mogelijk hun functie volgen. Als de taak van het personeelslid door een departement of agentschap wordt overgenomen, zal het personeelslid aan dat departement of agentschap worden toegewezen.

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

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

Als een personeelslid niet ondubbelzinnig aan een beleidsdomein kan worden toegewezen op basis van de taakhoud, beslist het herplaatsingsorgaan aan welk beleidsdomein het personeelslid wordt toegewezen op basis en in volgorde van de volgende criteria:

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

Het herplaatsingsorgaan is een commissie ad hoc die wordt voorgezeten door de minister van Bestuurszaken of zijn gemachtigde en die is samengesteld uit minstens een vertegenwoordiger per beleidsdomein. Eens het personeelslid door het herplaatsingsorgaan is toegewezen aan een beleidsdomein, beslist de beleidsraad van het beleidsdomein over de toewijzing bij het departement of een agentschap.

In het migratiebesluit zijn ten slotte ook een aantal verworven rechten opgenomen die de personeelsleden ook na de overheveling naar hun nieuwe entiteit zullen behouden, zoals het behoud van hun graad of betrekking, de opgebouwde anciënniteit en de functionele en geldelijke loopbaan.

- h) Bij besluit van 17 juni 2005 werd de rechtspositieregeling van leidend ambtenaren bepaald. Dit besluit werd vervolgens gewijzigd op 9 september 2005.

Het besluit van 17 juni 2005 bepaalt de rechtspositie van de leidend ambtenaren en bevat het administratieve statuut van de leidend ambtenaren. Over het geldelijke statuut wordt in een afzonderlijk besluit voorzien.

In het besluit worden de selectiecriteria en de selectieprocedure, inclusief de aanwijzing, vastgelegd. De managers en projectleiders van het n-niveau krijgen vernieuwbare mandaten met een duur van maximaal zes jaar. Het besluit regelt verder de arbeidsvoorwaarden (o.a. welke verlopen mogelijk zijn), de evaluatie, het einde van het mandaat en de hernieuwing van de functies.

Ook bevat het besluit een bepaling over de beheersovereenkomsten van de agentschappen, waarin de rol van de topambtenaren bij de totstandkoming daarvan wordt bepaald.

Er zijn ook enkele overgangsbepalingen opgemaakt, voornamelijk om de toestand te regelen van de reeds in dienst zijnde leidend ambtenaren. In essentie komt het er op neer dat deze personen in de nieuwe functies kunnen worden herplaatst.

Het genoemde besluit werd op 9 september 2005 gewijzigd, dit ten gevolge van de wijziging op 6 juli 2005 van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid. Die wijziging van het kaderdecreet bestond uit de schrapping van de bepaling dat de algemeen directeurs – die zich tussen het niveau van de hoofden van de entiteiten en de afdelingshoofden (respectievelijk het zogenaamde n niveau en n-1 niveau)

bevinden – een vaste benoeming zouden krijgen, daar waar de hoofden van de entiteiten bij mandaat worden aangesteld.

Het besluit van 17 juni moest bijgevolg aan deze nieuwe realiteit worden aangepast en de bepalingen invoegen die de algemeen directeur in de toekomst als mandaathouder definiëren. Tevens werd de mogelijkheid gecreëerd om algemeen directeurs aan te stellen bij de departementen, en niet alleen bij de agentschappen zoals tot dan toe het geval was. Tot slot was het ook nodig om op geldelijk vlak de situatie van de extern te werven personen te regelen (zij krijgen de weddenschaal A311). Dit was tot dan toe nog niet het geval. Voor de huidige titularissen bevat het besluit van 17 juni immers al de garantie dat zij hun rechten en voordelen behouden.

i) Toewijzing van de topmandaten in de Vlaamse overheid

Ter uitvoering van de artikelen 38 tot 41 van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid en het besluit van de Vlaamse Regering van 17 juni 2005, zoals gewijzigd op 9 september 2005, worden de nodige stappen gezet om de herplaatsing van de topambtenaren uit te werken.

- Onmiddellijk volgend op de goedkeuring van het besluit van 17 juni 2005 kregen de transitieverantwoordelijken de opdracht om de functiebeschrijvingen van de komende topfuncties op te maken. Deze functiebeschrijvingen werden op 22 juli 2005 goedgekeurd door de Vlaamse Regering.
 - Begin juli 2005 werd eveneens een wegingscomité opgericht om de beschreven functies te wegen met het oog op het bepalen van het toekomstige geldelijk statuut van de topambtenaren (zie verder).
 - Ook op 22 juli 2005 stelde de Regering de lijst op van personen die voor herplaatsing voor een management- of projectleidersfunctie in aanmerking komen.
 - De herplaatsing van de n-functies wordt afgerond tegen 18/11/2005.
 - Ook de herplaatsing adjunct-administrateurs-generaal (A2L), die algemeen directeur worden, is gestart en wordt eind december 2005 afgewerkt.
 - De procedure waarbij de nog overblijvende topfuncties zowel voor internen als externen in competitie worden gesteld, wordt begin 2006 gestart en snel afgerond.
- j) Op 22 juli 2005 besliste de Vlaamse Regering om een algemeen traject en een handleiding te volgen voor de beheersovereenkomsten in de Vlaamse overheid (zie verder).
- k) Op 22 juli en 2 september 2005 werden de krijtlijnen van het huisvestingsbeleid van de Vlaamse overheid in Brussel en in de provinciehoofdplaatsen vastgelegd (zie verder).

- l) De principiële goedkeuring van het raamstatuut gebeurde op 16 september 2005 (zie verder).
- m) De toewijzing van personeel aan de strategische adviesraden wordt geregeld door het ontwerp van besluit van de Vlaamse Regering van 30 september 2005 dat op dit moment nog de procedure bij de Raad van State en de syndicale instanties doorloopt.

Het betreft de toewijzing aan de strategische adviesraden van de personeelsleden die nu werken voor diensten, instellingen en rechtspersonen die afhangen van de Vlaamse Gemeenschap en/of van het Vlaamse Gewest. De toewijzingsprincipes zijn analoog met deze die van toepassing zijn op het ander personeel van de Vlaamse overheid en die vermeld zijn in het migratiebesluit van 20 mei 2005 (zie hoger).

- n) De geldelijke regeling voor de management- en projectleidersfuncties werd door de Vlaamse Regering vastgelegd op 30 september 2005.
Zoals vermeld bevat het besluit van 17 juni 2005 slechts een overgangsregeling voor de geldelijke situatie van de topambtenaren.
Met het oog op het uitwerken van een definitief statuut zijn de volgende elementen noodzakelijk:

- De “weging” van de functies. Op advies van het college van ambtenaren-generaal werd begin juli 2005 een wegingscomité opgericht, met als taak de toekomstige topfuncties te wegen om zo het geldelijk statuut van de topambtenaren verder vorm te kunnen geven. Na een overgangperiode bij de invoering van BBB zal dit tegen begin 2008 kunnen worden uitgewerkt. Aan de hand van een consensusadvies van het wegingscomité besliste de Vlaamse Regering om de functies in te delen 4 klassen. In klasse D (hoogste klasse) werden 12 functies ondergebracht, in klasse C 15 functies, in klasse B 22 functies en in klasse A, tot slot, 19 functies.
- Met het oog op het vaststellen van de eigenlijke verloning, wordt een benchmarkstudie uitgevoerd die in de loop van 2006 met de topambtenaren wordt besproken. Een definitieve geldelijke regeling zou dan op 1 januari 2008 van kracht worden.

Conclusie: Begin 2006 zullen alle organisatorische en juridische voorwaarden zijn vervuld opdat de Vlaamse overheid tijdig en efficiënt de overgang naar de nieuwe organisatievorm kan maken.

2.3. De stabilisering en verankering van BBB

2.3.1. Samenwerken en een overkoepelend veranderingsmanagement

Met het vastleggen van de nieuwe structuren en de migratie van het personeel is het BBB-project nog niet afgerond. Integendeel. De herstructurering van de Vlaamse overheid is slechts een middel. Het doel blijft een betere werking van de overheid (kwaliteit in de breedste zin van het woord), tijdloos ingebed in de **cultuur** van de organisatie.

Hiervoor is een programma nodig voor de implementatie van de waarden die de hele Vlaamse overheid (departementen en agentschappen) binden: **voortdurend verbeteren, klantgerichtheid, samenwerken en betrouwbaarheid**.

Het vervolgtraject van BBB moet ondersteund worden door een **overkoepelend veranderingsmanagement waarin deze waarden centraal staan**.

De recente analyses van de federale Copernicushervorming tonen aan dat een professioneel verandermanagement immers geen luxe is, maar elementaire noodzaak bij elke kleine of grote hervorming.

Vanaf de start van BBB, op 1 januari 2006, zal ik daarom verschillende werkgroepen in het leven roepen om de hervormingsoperatie verder te begeleiden en de samenwerking tussen de verschillende entiteiten in woord en daad om te zetten, met het oog op:

- Tijdige detectie van knelpunten en de mogelijkheid van tijdige bijsturing;
- Interne en externe geloofwaardigheid van de toegevoegde waarde van de herstructurering;
- Transparant maken van de voortgang en de meerwaarde;
- Snellere doorstart en eerste oogst van de resultaten nog binnen deze regeerperiode;
- Verandering, samenwerking, kennisdeling, ontwikkeling en coaching en inbedden in de cultuur van de Vlaamse overheid.

De stappen die het voorbije jaar al zijn gezet (college van ambtenaren-generaal, transitiecoördinatoren, horizontale werkgroepen, etc.) moeten dus worden versterkt.

In dat verband moet eveneens sterk geïnvesteerd worden in een **voldoende uitgebouwde kwaliteitsvolle interne capaciteit** voor de administratie Personeelsontwikkeling (later IVA Overheidspersoneel), zodat duurzame organisatieverbeteringen tot stand kunnen worden gebracht, zonder daarbij stevast op externe consultancy een beroep te moeten doen.

Een pretentieloos samenspel van de decentrale en de centrale P&O-diensten moet een zichtbare meerwaarde leveren voor de Vlaamse overheid, over alle beleidsdomeinen en entiteiten heen. Vormen van formele en informele netwerking (“communities of practice”) zullen worden opgezet.

2.3.2. Stimuleren van kennisdeling

Kennis en expertise zijn dé grondstoffen bij uitstek voor een kwaliteitsvolle dienstverlening en beleidsvorming van de Vlaamse overheid. Het is van het grootste belang dat deze efficiënt en effectief worden ontwikkeld en gedeeld, om te vermijden dat energie en middelen onnodig worden verspild. Het spontaan en structureel delen van kennis, ervaringen en expertise moet daarom deel worden van de organisatiecultuur.

Met kennisdeling garandeert de Vlaamse overheid in alle omstandigheden continuïteit van de dienstverlening en stimuleert zij eenheid van visie en gedeelde praktijken. Hierdoor wordt verkokering tegengegaan en entiteitoverschrijdende samenwerking bevorderd.

Het komende jaar moeten dus systemen en processen worden ontwikkeld, samen met samenwerkingsverbanden en netwerken die dergelijke kennisdeling tot stand brengen.

Bij voorkeur zullen hiervoor de volgende instrumenten worden ingezet:

- Proefproject kenniskaarten: opstarten van een talentendatabank;
- Realiseren van uitwisselprogramma's met andere organisaties (overheid & private sector);
- Elektronische discussieforums (communities of practice) en netwerken voor entiteitoverschrijdende kennisdeling en leerprocessen;
- Leren van en met collega's: organiseren van intervisiegroepen en inzetten van interne trainers.

2.3.3. Iedereen betrokken

De **inbreng van elke individuele medewerker** is uiteraard zeer belangrijk. De tweejaarlijkse PRO-bevraging (PersoneelsResultatenOnderzoek) die in 2006 opnieuw wordt uitgevoerd, zal in dit kader zeer waardevol zijn.

Het onderzoek zal voor de hele Vlaamse overheid nieuwe gegevens opleveren van de medewerkers over de beleving van hun taken en belangrijke aspecten zoals waardenbeleving, leidinggeven, jobtevredenheid, enz.

Op basis van de resultaten van de **PRO-bevraging** kan dan, indien aangewezen, het algemeen personeelsbeleid worden bijgestuurd en kunnen nieuwe accenten worden gelegd. Ook de topmanagers zullen er ongetwijfeld waardevolle informatie over hun entiteit mee bekomen.

Wanneer de PRO-resultaten met de nodige dosis verstand geïnterpreteerd worden, leveren ze tevens indicaties op over de kwaliteit van het management in de verschillende entiteiten. De resultaten van PRO2006 zullen niet meer "vrijblijvend" zijn, zoals dat bij PRO2004 wel nog enigszins het geval was. De leidend ambtenaren zullen de resultaten over hun entiteit rapporteren aan hun functioneel bevoegde minister, terwijl de Vlaamse Regering het verkregen totaalbeeld zal analyseren.

Een PRO-bevraging is naast een resultatenonderzoek ook een moment waarop de **Vlaamse Regering luistert naar haar medewerkers**, de mensen die het beleid elke dag mee kleur geven, ondersteunen en uitvoeren. Betrokkenheid van de medewerkers blijft ook in de toekomst een van de belangrijkste pijlers van het beleid.

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

2.4.1. Beheersovereenkomsten in de Vlaamse overheid – een terugblik op 2005

Een van de speerpunten van het project **Beter Bestuurlijk Beleid** is het creëren van een grotere **verzelfstandiging van de beleidsuitvoering**. Verzelfstandigde agentschappen (IVA's en EVA's) krijgen meer bewegingsruimte voor de uitvoering van het beleid.

Elke bevoegde minister stuurt voortaan zijn agentschappen aan van op afstand. De grotere vrijheid voor de leidend ambtenaren via de verzelfstandiging betekent wel dat het werken met een degelijk sturingsinstrument absoluut noodzakelijk is.

Een beheersovereenkomst is zo'n **sturingsinstrument**. Het is in feite een samenwerkingsovereenkomst van bepaalde duur, waarin de wederzijdse engagementen tussen de politieke overheid (minister namens de Vlaamse Regering) en de ambtelijke beleidsuitvoerders (de leidend ambtenaar van een agentschap of de Raad van Bestuur) worden vastgelegd.

Het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid van 18 juli 2003 (BS 22 augustus 2003) regelt elementen van definitie, inhoud, timing en procedure inzake de beheersovereenkomst.

Op 22 juli 2005 keurde de Vlaamse Regering de **nota "beheersovereenkomsten in de Vlaamse overheid: concept, implementatie en model"** (VR/2005/22.07/DOC.0716) goed. De nota had een drievoudige doelstelling:

- de beheersovereenkomsten duiden in het geheel van de beleids- en beheersinstrumenten van de Vlaamse overheid;
- een traject (timing) schetsen voor de invoering van beheersovereenkomsten in de Vlaamse overheid;
- aan alle betrokkenen een handleiding en ondersteuning aanreiken bij de eigenlijke opmaak van een beheersovereenkomst.

De voorbereidingsfase is in feite gestart met de beslissing van de Vlaamse Regering van 25 februari 2005 (VR/PV/2005/7 – punt 22). In het kader van de persoonlijke doelstellingen 2005 van alle leidend ambtenaren is door deze beslissing de voorbereiding op de beheersovereenkomsten opgenomen als generieke doelstelling.

Tussen 1 januari 2006 en 30 juni 2006 gebeurt de onderhandeling over en de opmaak van het ontwerp van beheersovereenkomst tussen het agentschap en de functioneel bevoegde minister voor de periode tot 9 maanden na de beëdiging van de nieuwe Vlaamse Regering (in principe tot mei 2010). Die instellingen die een lopende beheersovereenkomst hebben, moeten uiteraard geen nieuwe overeenkomst opmaken en sluiten met de functioneel bevoegde minister.

Na afloop van de politieke onderhandelingen inzake de opmaak van de begroting 2007 worden de ontwerpbeheersovereenkomsten ter goedkeuring aan de Vlaamse Regering voorgelegd. De definitieve ontwerpbeheersovereenkomsten worden vervolgens naar het Vlaams Parlement gestuurd, samen met de begroting 2007. In de bevoegde parlementaire commissies worden de beheersovereenkomsten dan getoetst aan de beleidsnota's van de ministers.

Daarna worden de beheersovereenkomsten officieel ondertekend door de Vlaamse Regering en het agentschapshoofd of de voorzitter van de Raad van Bestuur van het agentschap. De beheersovereenkomsten hebben als formele ingangsdatum 1 januari 2007.

Vanaf januari 2007 begint de decretaal vastgelegde beheerscyclus voluit te lopen, met als eerste tussentijdse richtdatum 31 maart 2007, voor de opmaak van een evaluatierapport en de opmaak van een ondernemingsplan.

De Vlaamse Regering zal het komende jaar met tientallen verzelfstandigde agentschappen een beheersovereenkomst moeten sluiten.

Het opstellen van een **handleiding voor de opmaak van een beheersovereenkomst** is voor de meeste betrokken partijen geen overbodige luxe. Er is op bepaalde plaatsen in de Vlaamse overheidsorganisatie momenteel onvoldoende relevante kennis en ervaring aanwezig. De uitgewerkte handleiding kan voor die actoren zeker een nuttig hulpinstrument zijn.

Bovendien moet een beheersovereenkomst leesbaar zijn, zowel voor de Vlaamse Regering, voor elke overheidsmedewerker als voor elke burger. De handleiding creëert een zekere mate van uniformiteit, wat de leesbaarheid en de vergelijkbaarheid van het document beheersovereenkomst aanzienlijk verhoogt.

De door de Vlaamse Regering aangenomen handleiding is een ondersteunende leidraad op basis van beste praktijken voor de opmaak van een beheersovereenkomst in de context van de Vlaamse overheid.

Voor het einde van het jaar zullen de minister-president van de Vlaamse Regering, de Vlaamse minister van Financiën en Begroting en de Vlaamse minister van Bestuurszaken **generieke elementen van een beheersovereenkomst** aan de Vlaamse Regering ter goedkeuring voorleggen.

Op die manier zullen alle beheersovereenkomsten gemeenschappelijke doelstellingen over een aantal aspecten van horizontaal, beleidsdomeinoverschrijdend beleid bevatten.

Daarnaast zullen ook een aantal standaardparagrafen worden opgenomen m.b.t. te volgen procedure, de geschillenregeling, de gevallen waarin een wijziging van de beheersovereenkomst mogelijk is, etc.

2.4.2. Ondersteuning vanuit Bestuurszaken – beleidsprioriteiten 2006

Binnen het departement Algemene Zaken en Financiën is – in uitvoering van de nota aan de Vlaamse Regering van 22 juli 2005 – een **ondersteunende cel beheersovereenkomsten** opgericht. Deze cel zal voornamelijk in 2006, maar wellicht ook daarna, een zeer nuttige ondersteuning kunnen aanbieden aan de tientallen agentschappen en ministers (ondersteund door de departementen) die met elkaar een beheersovereenkomst moeten sluiten.

Een eerste kerntaak van de cel beheersovereenkomsten is algemene kennisverwerving (benchmarking) en –verspreiding inzake het sturingsinstrument beheersovereenkomst. Er zullen algemene communicatie- en informatiemomenten worden georganiseerd voor alle betrokkenen en een **informatieve website** wordt voorbereid en online geplaatst.

De cel beheersovereenkomsten zal het door de Vlaamse Regering goedgekeurde sjabloon voor de opmaak van beheersovereenkomsten evalueren en verder uitwerken. Ook voor de (minstens) jaarlijkse ondernemingsplannen zal een sjabloon worden aangereikt, zodat een zekere mate van uniformiteit wordt gewaarborgd, wat de leesbaarheid en vergelijkbaarheid bevordert.

Er wordt een **netwerk beheersovereenkomsten** georganiseerd, voortbouwend op het bestaande netwerk beheersovereenkomsten bij MOVI, met personen uit de departementen, IVA's en EVA's. Bij de netwerkbijeenkomsten staat de uitwisseling van ervaringen en goede praktijken vooraan op de agenda. De cel beheersovereenkomsten zal dit netwerk coördineren en stimuleren om een goede werking ervan te garanderen.

Een laatste, maar zeker niet onbelangrijke opdracht voor de cel beheersovereenkomsten is het, op vraag van de entiteiten, aanbieden van **interne consultancy** (tweedelijnondersteuning) inzake de opmaak en opvolging van beheersovereenkomsten. De eerstelijnondersteuning is voorbehouden voor de departementen, die o.m. via het netwerk beheersovereenkomsten voldoende kennis en ervaring zullen opdoen rond dit thema.

3 KWALITEIT

3.1. *Het vertrouwen van de burger, onderneming en organisatie in de overheid*

3.1.1. Gebruikersbevragingen

De kwaliteit van de dienstverlening en de bredere werking van de overheid hangen bijzonder nauw samen met de ervaring van de ‘klant’, van de burger. **Het begrip ‘kwaliteit’ kan voor een groot stuk ingevuld worden door “wat de gebruiker ervan vindt”**. Precies daarom is het absoluut noodzakelijk om feedback van die gebruiker te vragen om kwaliteit en kwaliteitsverbeteringen zichtbaar te maken in en uit de organisatie. Vanuit die invalshoek moet “luisteren” naar de burger altijd deel uitmaken van het permanent streven naar (kwaliteits)verbetering.

Het vragen van interne feedback is in de Vlaamse overheid reeds vrij sterk ingeburgerd via functioneringsgesprekken, bottom up evaluaties en personeelsbevragingen².

Op eenzelfde manier ons oor te luister leggen bij de externe gebruikers (burgers) blijkt tot nog toe minder evident³. Vooral voor kleinere entiteiten in de Vlaamse overheid is het geen sinecure om met gebruikersbevragingen te werken. Ze zijn over het algemeen duur en vergen een grote personeelsinzet en tijdsinvestering. Hiervoor zijn er echter ook andere mogelijkheden (bv. diepte-interviews, focusgroepen, analyse van klachten of helpdeskvragen, etc.). “Het juiste instrument op de juiste plaats inzetten” moet de centrale stelregel zijn.

Om de entiteiten te ondersteunen bij het zetten van de eerste stappen in het **verzamen van gebruikersfeedback**, wordt een **ondersteunende handleiding** met de verschillende mogelijkheden uitgewerkt. Voor dergelijke, relatief kleinschalige projecten, zal de IVA Overheidspersoneel concrete ondersteuning bieden.

Het ultieme instrument om klantentevredenheid te meten blijft natuurlijk een **directe bevraging bij een representatief staal of bij de hele doelpopulatie**. Binnen trajecten voor kwaliteitsverbetering kunnen gebruikersbevragingen aangewend worden als katalysator voor de noodzakelijke veranderingen in de organisatie van de dienstverleningsprocessen en nadien om de impact van deze maatregelen op de klantentevredenheid op te volgen.

Ik zal **gebruikersbevragingen** binnen de beschikbare middelen **financieel stimuleren**, gekoppeld aan een beperkte mate van standaardisering en een aantal evidente kwaliteitsvereisten.

² Uit de resultaten van het PersoneelsResultatenOnderzoek (PRO) 2004 blijkt dat de medewerkers van de Vlaamse overheid een positief beeld hebben van hun klantgerichtheid: 68% zegt dat de klant centraal staat. Uiteraard is het veel belangrijker om te weten wat de klant hierover zelf zegt. De tevredenheid van de eindgebruikers (burger, organisatie of onderneming) over de overheidsdienstverlening blijft tenslotte het uiteindelijke criterium.

³ Sinds 2000 zijn slechts een zeer beperkt aantal klantentevredenheidsonderzoeken (22) uitgevoerd.

3.1.2. Vlaamse vertrouwensbarometer

Onderbouwde beleidsvoering gebeurt op basis van beleidsinformatie, onder andere over de manier waarop burgers de overheidsdiensten en het beleid van die overheid percipiëren en over maatschappelijke verschuivingen. De Vlaamse Regering heeft voor het voeren van een goed onderbouwd beleid absoluut nood aan dergelijke beleidsinformatie. Daarom zal in 2006 **de haalbaarheid en de werkbaarheid van een Vlaamse vertrouwensbarometer worden uitgetest**.

De Vlaamse vertrouwensbarometer volgt gedetailleerd maatschappelijke trends op en levert permanent informatie (publieke beoordeling van het beleid en de overheidsdiensten en maatschappelijke verschuivingen) aan zowel de Vlaamse Regering als aan specifieke overheidsdiensten. Het laat de Vlaamse overheid toe zichzelf te evalueren en beleidseffecten te meten. Door het werken met een eigen instrument waarvan je de kwaliteit kent, kan de Vlaamse overheid betrouwbare en kwaliteitsvolle informatie bekomen, deze analyseren en proactief werken aan het herstel of verder verhogen van het vertrouwen van de burgers, ondernemingen en organisaties.

3.2. De Vlaamse overheid staat voor kwaliteit

3.2.1. Verankering van kwaliteit in de Vlaamse overheid

Om van de Vlaamse overheid een excellente overheid te maken, is het noodzakelijk en tegelijkertijd evident dat de **kwaliteitsidee tijdloos ingebed wordt in de dagelijkse werking van de Vlaamse overheid**. Kwaliteit moet vereenzelvigd worden met de Vlaamse overheid en omgekeerd.

Om deze ambitie na te streven zal ik een enerzijds sturend en anderzijds faciliterend beleid voeren. Sturen in de richting van een beleidskader dat voor de kwaliteit van de Vlaamse overheid wordt uitgetekend. Faciliteren van de verschillende entiteiten door het aanreiken van ondersteuning en het geven van impulsen om ‘klantgerichtheid’ en het ‘voortdurend verbeteren’ te stimuleren⁴.

Het permanent streven naar integrale kwaliteit moet op een of andere wijze bindend worden gemaakt en de entiteiten van de Vlaamse overheid moeten een minimumbasiskwaliteit worden opgelegd, vanuit het oogpunt van kwaliteit van de dienstverlening aan de gebruiker. Ik zal samen met alle relevante actoren een traject uitwerken dat voldoende draagvlak binnen de Vlaamse overheid zelf creëert en het begrip ‘kwaliteit’ verankert in de organisatie (o.a. via beheersovereenkomsten).

⁴ Zie hieromtrent ook paragraaf 1.1.

De omschrijving van kwaliteit op een voldoende algemene wijze, maar toch concreet en meetbaar, is één van de eerste stappen die zal moeten worden gezet.

Op basis van een **waardencharter**, dat door voort te bouwen op de waardengebonden competenties (betrouwbaarheid, klantgerichtheid, voortdurend verbeteren en samenwerken) op korte termijn tot stand kan worden gebracht, zullen algemene standaarden voor dienstverlening worden ontwikkeld, die kunnen worden opgevolgd aan de hand van concrete indicatoren. Werkgroepen van top- en middenkader, ondersteund door P&O professionals, zullen naar dit waardencharter en **dienstverleningscharter** voor de Vlaamse overheid toe werken en de opvolgingsindicatoren definiëren.

3.2.2. Managementontwikkeling en coaching in de Vlaamse overheid

Het **management** is **verantwoordelijk voor de kwaliteitszorg** binnen de eigen entiteit en moet sterk worden aangespoord om binnen de beperkte middelen naar creatieve verbeteroplossingen te zoeken, ook over de grenzen van de eigen entiteit heen.⁵

Het management is de meest cruciale schakel om het beleid van de Vlaamse Regering goed vorm te geven. Daarom hecht ik als minister van Bestuurszaken zeer veel belang aan de **ontwikkeling van managementtalent voor de Vlaamse overheid en het coachen van toekomstige en huidige managers**.

Managementontwikkeling heeft in mijn visie 3 pijlers:

- het stimuleren van de kwaliteit van het leidinggeven vanuit de principes van goed P&O-beleid (de managementcode P&O) & het bevorderen van een kwaliteitsvolle dienstverlening en van entiteitoverschrijdende samenwerking op managementniveau;
- het ondersteunen van startende en ervaren managers in functie bij de ontwikkeling en exploratie van hun managementcompetenties;
- het opsporen, begeleiden en ontwikkelen van medewerkers met managementpotentieel op verschillende niveaus.

a) Stimuleren van de kwaliteit van het leiding geven & de entiteitoverschrijdende samenwerking na BBB

In 2006 zullen een aantal **ontmoetingen met het topmanagement** worden georganiseerd. Daarbij zal via forums of werkseminars een open dialoog worden aangegaan met het topmanagement over vraagstukken van overkoepelende aard, zoals

⁵ Dit is een van de drie generieke doelstellingen die de topambtenaren meekregen in het kader van de PLOEG-cyclus 2005, nl. "Een verbeteringstraject starten of verder zetten dat ofwel betrekking heeft op het geheel van de dienstverlening of interne werking ofwel op een deelproces en waarmee beoogd wordt om binnen de bekende budgettaire beperkingen de kwaliteit van de organisatie en de dienstverlening te verbeteren en de inzet van mensen en middelen te optimaliseren."

bijvoorbeeld anders (duurzaam) werken, de opmaak van een waardencharter en een dienstverleningscharter, de opmaak van verschillende managementcodes (over communicatie, reguleringsmanagement, e-government, etc.).

In de nieuwe BBB-structuur is er meer dan ooit nood aan beleidsdomeinoverschrijdende coördinatiemechanismen. Het opnemen van corporate rollen door leidende ambtenaren zal sterk worden gestimuleerd. Het gezichtsveld van de leidend ambtenaren moet immers voldoende open blijven voor het unieke geheel van de Vlaamse overheid. Ik wil zo ook bijdragen tot de opbouw van een gedeelde cultuur van samenwerking bij het topkader van de Vlaamse overheid, zodat entiteitoverschrijdende afstemming en coördinatie in het belang van de maatschappelijke dienstverlening meer en meer ingeburgerd geraken.

b) Ondersteunen van de ontwikkeling van managers in functie

Ik zal de voorbereiding starten van een strategisch **managementontwikkelingsprogramma** dat uitgaat van de behoeften van het top- en middenkader. Er zal bij de uitwerking onder meer rekening worden gehouden met de behoefte aan een aanbod voor startende en ervaren managers en de generieke ondersteuning van de stafplanning voor het topkader. Ik zal er ook over waken dat de horizontale agentschappen streven naar synergie met initiatieven van de beleidsdomeinen zelf

In het kader van het programma zal ruimte worden gecreëerd voor **netwerking**. Naast het bestaande Netwerkcafé wordt gedacht aan specifieke netwerkactiviteiten voor het topkader waarvan het topkader zelf mee de agenda bepaalt.

c) Opsporen, begeleiden en ontwikkelen van medewerkers met managementpotentieel

Het voorbereiden van **aankomende leidinggevenden en middenkaders** is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van elk beleidsdomein.

Centrale initiatieven zoals Vlechtwerk en het loopbaanontwikkelcentrum vervullen daarbij een stimulerende rol (sensibilisering, netwerking en intervisie voor personeelsleden met leidinggevend potentieel; sensibiliseringscampagnes rond loopbaanontwikkeling, inzetbaarheid en leeftijdsbewust personeelsbeleid) of een ondersteunende rol (screenen, testen, en adviseren van individuele medewerkers in loopbaanperspectief; inzetbaarheid bevorderende projecten voor bepaalde doelgroepen).

Talentontwikkeling zal de beste resultaten opleveren wanneer centraal en decentraal initiatief elkaar aanvullen. Een centraal talent managementprogramma kan onder meer de volgende elementen bevatten:

- managementervaringstages via een pool voor interimopdrachten,
- het uitwisselprogramma van de Vlaamse overheid met andere professionele organisaties in overheid en privé als een geïntegreerd onderdeel van dit programma.

Kandidaten voor dergelijke activiteiten worden geselecteerd op aangeven van het management van de beleidsdomeinen.

Ik zal optreden als ‘peter’ voor bepaalde van deze horizontale initiatieven en ervoor zorgen dat zij voldoende aansluiting zoeken met de behoeften en initiatieven van de beleidsdomeinen.

3.2.3. Kwaliteit is een doel voor alle overheidsmedewerkers

Niet alleen de managers zelf, ook alle andere overheidsmedewerkers moeten (door het management) worden betrokken bij het kwaliteitsstreven.

Medewerkers moeten – meer dan dit momenteel het geval is⁶ – gestimuleerd worden in het zoeken en het doorvoeren van verbeteringen in hun dagelijkse werksituaties. Innovatie moet mogelijk gemaakt worden door een cultuur te promoten van een lerende organisatie, waarin innovatie en voortdurend verbeteren een vanzelfsprekend streefdoel zijn.

Om het innovatiestreven wat meer kleur en gestalte te geven wordt in 2006 een **innovatieprijs** in het leven geroepen als waardering voor het uitdenken, uitwerken en realiseren van vernieuwende praktijken met een overtuigende meerwaarde voor de klant van de overheid en de Vlaamse overheid zelf.

3.3. Kwaliteit = zichtbaarheid

3.3.1. Zichtbaar in binnen- en buitenland

Kwaliteit kan niet zonder visibiliteit. Interne zichtbaarheid van het kwaliteitsstreven (zie hiervoor 2.3.3.), maar zeker ook externe zichtbaarheid van het kwaliteitsbeleid is bijzonder belangrijk.

Met het uitwerken van een beleidskader voor kwaliteit moet de Vlaamse overheid een **voortrekkersrol inzake overheidsmanagement** kunnen opnemen. Het uitwerken en vooral waarmaken van een echt kwaliteitsbeleid moet Vlaanderen prominent op de wereldkaart van goede praktijken zetten.

Hiervoor is het ook een vereiste dat de entiteiten van de Vlaamse overheid worden aangemoedigd om te tonen wat er bij ons wordt gerealiseerd op het vlak van kwaliteitsvolle dienstverlening. Zowel nationaal als internationaal worden allerlei conferenties en prijsuitreikingen georganiseerd waarop openbare besturen een forum

⁶ Volgens de resultaten van PRO2004 meent 65% van de medewerkers wel dat er gezocht wordt naar manieren om beter te werken. In de meeste gevallen krijgen verbeterinitiatieven zowel intern als extern echter nauwelijks weerklank.

aangeboden krijgen om hun realisaties bekend te maken. De managers zullen worden aangemoedigd om hun beste praktijken voor te stellen op **nationale en internationale conferenties inzake kwaliteitszorg**.

3.3.2. Kwaliteitslabel

De Vlaamse overheid moet voortdurend streven naar kwaliteitsverbetering. Een **kwaliteitslabel** behalen is een manier om ook aan de buitenwereld te tonen dat dit prioritair is voor onze overheidsorganisatie.

Bovendien nodigt het traject naar het verwerven van zo'n kwaliteitslabel de organisatie uit om constant en expliciet aandacht te schenken aan kwaliteitszorg bij het omgaan met medewerkers, processen en producten.

Het schept betere mogelijkheden om het management meer op hoofdlijnen en evenwichtiger aan te sturen naar globale kwaliteit en biedt entiteiten de gelegenheid om autonoom aan kwaliteitszorg te werken.

Als minister van Bestuurszaken zal ik het behalen van kwaliteitslabels in de Vlaamse overheid zeer sterk stimuleren. Om de managers van de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid aan te moedigen om een kwaliteitslabel na te streven of kwaliteitsprojecten in bredere zin op te starten, wordt een **ondersteuningsaanbod voor de interne kwaliteitszorg** uitgewerkt.

Budgettair zal binnen de mogelijkheden voldoende ruimte worden voorbehouden voor de uitbouw van interne capaciteit voor de specifieke ondersteuning en coördinatie van kwaliteitsprojecten en het behalen van kwaliteitslabels. Ook de budgetten voor eventueel noodzakelijke externe ondersteuning zullen worden vrijgemaakt.

Momenteel zijn er binnen de Vlaamse overheid al enkele medewerkers die een assessoropleiding hebben gevolgd. Het is mijn bedoeling om een intern assessorenteam op te richten en hiervoor de nodige opleidingen te organiseren. Deze assessoren kunnen binnen de Vlaamse overheid, op vraag en ten behoeve van de verschillende entiteiten, een intern evaluatierapport opstellen over de vooruitgang inzake kwaliteitszorg en de entiteiten begeleiden bij kwaliteitsverbeteringsinitiatieven.

Naast de budgettaire en personeelsondersteuning zal ik samen met ervaringsdeskundigen in de Vlaamse overheid op korte termijn een handleiding uitwerken over het gebruik van de bestaande kwaliteitsmodellen, waarbij o.a. wordt aangetoond welke labeltypes het meest aangewezen zijn in welke context.

Als minister van Bestuurszaken vind ik het, vanuit een stimulatorrol, mijn plicht om zelf het goede voorbeeld geven. Ik zal – binnen de beleidsdomeinen waarvoor ikzelf bevoegd ben – een of enkele entiteiten vragen om de nodige voorbereidingen te treffen om een kwaliteitslabel te verwerven. Dit zal ook worden ingeschreven in de beheersovereenkomst die zeer binnenkort met hen moet worden gesloten.

3.3.3. Zichtbaarheid ook in de eigen organisatie

Zoals gezegd mag ook de interne zichtbaarheid van het kwaliteitsverhaal niet uit het oog worden verloren.

Het **netwerk kwaliteit** is een ontmoetingsplatform voor medewerkers van de Vlaamse overheid die werken rond kwaliteit, waarbij praktijkvoorbeelden inzake integrale kwaliteitszorg toegankelijk gemaakt worden voor iedereen.

Dit netwerk wordt verder uitgebouwd, gestimuleerd en meer zichtbaarheid in de organisatie gegeven. Geregeld zal ook een ruimer publiek worden aangesproken voor de activiteiten van het kwaliteitsnetwerk, zodat het kan uitgroeien tot een platform dat ook externe visibiliteit genereert.

Er is in de Vlaamse overheid, maar ook daarbuiten, een grote behoefte aan informatie-uitwisseling over kwaliteitsmanagement. Om deze informatie-uitwisseling en kennisdeling vlotter te laten verlopen, zal een **koepelsite** worden ontwikkeld met allerlei algemene informatie over kwaliteitszorg en -beleid.

Naast een algemeen gedeelte kan de website ook toegankelijk worden gemaakt voor en vertakt naar alle niveaus van de Vlaamse overheid, de lokale besturen en in een latere fase eventueel ook de non-profitsector. Om dit te realiseren zal ik o.m. in het kader van e-government beleid de nodige stappen nemen en verdere afstemming met de lokale besturen organiseren.

4 INTEGRITEITSZORG & DEUGDELIJK BESTUUR

4.1 *Start van een doeltreffend integriteitsbeleid – een terugblik op 2005*

4.1.1. **Bescherming van de klokkenluiders**

De Vlaamse Regering keurde op 28 januari 2005 het protocol tussen de Vlaamse Regering en de Vlaamse Ombudsdienst ter bescherming van de klokkenluiders goed (VR/2005/28.01/DOC.0030).

Dit protocol werd uitgewerkt in samenspraak met de Vlaamse Ombudsman en wil een **bijkomende rechtsbescherming** te bieden aan **personeelsleden van de Vlaamse overheid die melding maken van onregelmatigheden** (nalatigheid, misbruik of misdrijf).

Het protocol is in werking getreden op 4 juli 2005, de datum waarop het protocol namens de Vlaamse Regering werd ondertekend door de minister-president en de minister van Bestuurszaken enerzijds en door de Vlaamse Ombudsman anderzijds.

4.1.2. **Een eerste uitwerking van een integriteitsbeleid voor de Vlaamse overheid**

Op 1 juli 2005 keurde de Vlaamse Regering op voorstel van de minister van Bestuurszaken de nota: “Een eerste uitwerking van een geïntegreerd en doeltreffend integriteitsbeleid voor de Vlaamse overheid” goed (VR/2005/01.07/DOC.0522).

De nota gaat dieper in op de vraag waarom een expliciet integriteitsbeleid precies nodig is voor de Vlaamse overheid in haar geheel (administratie én ministeriële kabinetten) en tekent de eerste algemene beleidslijnen uit voor het beleid inzake integriteitszorg.

Een eerste bundel concrete maatregelen heeft als doel om de algemeen erkende **waarden van de Vlaamse overheid te verankeren in het personeelsbeleid**.

De managementcode P&O, waarin voor de leidend ambtenaren een aantal kernprincipes, afspraken en aanbevelingen worden geponeerd, werd bijgestuurd op een aantal elementen.

Principe 8 van de managementcode werd geherformuleerd zodat “betrouwbaarheid en integriteit, klantgerichtheid, samenwerken en voortdurend verbeteren zichtbaar zijn in het functioneren van de organisatie en van elke medewerker”.

In samenhang met dat principe werden verder nog drie aanbevelingen geformuleerd:

- De vier waardengebonden competenties (betrouwbaarheid, klantgerichtheid, samenwerken en voortdurend verbeteren) moeten in alle functieprofielen en in alle HR-processen (evaluatie, vorming, werving & selectie, etc.) worden opgenomen.
- De managers moeten projecten of programma's voor continue verbetering opzetten, waarin aandacht voor integriteit en het vertrouwen van belanghebbenden prominent aanwezig zijn.
- De leidend ambtenaren worden ook aangespoord om, binnen de context van verbeterprojecten, voldoende feedback van de klanten over de dienstverlening te verzamelen.

4.1.3. Aandacht voor integriteitszorg bij de Vlaamse overheid

Het is bijzonder belangrijk om bij de medewerkers van de Vlaamse overheid voldoende aandacht te creëren voor het belang van integriteitszorg. Dit kan via communicatie- en informatieverstrekking, maar evenzeer via vorming en discussie rond het thema.

Zo werd in 2005 een themanummer van het personeelstijdschrift Goedendag gewijd aan het belang van een doeltreffend integriteitsbeleid in de Vlaamse overheid.

Bij introductiesessies voor nieuw aangeworven personeelsleden werden dilemmatrainingen georganiseerd, die de medewerkers praktijkgeoriënteerd confronteren met mogelijke ethische dilemma's tijdens werksituaties.

Voor de leidend ambtenaren werd het traditionele seminarie voor het topmanagement van de Vlaamse overheid (Brugge, april 2005) opgebouwd rond het thema integriteitszorg, onder de titel "bouwen aan vertrouwen".

4.2. Verdere uitwerking van het integriteitsbeleid – beleidsprioriteiten voor 2006

4.2.1. Coördinator Integriteitszorg

De in de beleidsnota Bestuurszaken reeds aangekondigde werving van een coördinator integriteitszorg wordt begin 2006 afgerond.

De coördinator is een centrale actor in het integriteitsbeleid. Hij staat in voor de coördinatie, de implementatie (uitwerken van concrete instrumenten) en de ondersteuning van het integriteitsbeleid van de Vlaamse overheid en heeft een faciliterende rol t.a.v. het management.

4.2.2. Overlegcommissie Integriteitszorg

De overlegcommissie zal parallel met de aanwerving van de coördinator worden opgericht en is voor de minister van Bestuurszaken een sterke partner om het integriteitsbeleid mee aan te sturen en zichtbaar te maken in de Vlaamse overheid.

Het is een beleidsadviserende commissie waarin het topmanagement maximaal is vertegenwoordigd.

Ze biedt steun en een draagvlak voor het integriteitsbeleid en denkt mee over manieren om integriteitszorg structureel te verankeren in de Vlaamse overheidsorganisatie.

4.2.3. Voorbereiding van een aantal concrete beleidsinstrumenten en -initiatieven

Voor de opvolging van de realisatie van het principe 8 van de managementcode, zoals geformuleerd in paragraaf 3.1.2., zullen de meest geschikte indicatoren worden uitgewerkt. De leden van de Vlaamse Regering moeten immers in staat zijn om de resultaten van de integriteitsborging door hun topambtenaren op hoofdlijnen op te volgen.

De perceptie van de medewerkers kan hier ongetwijfeld een rol in spelen. In de **PRO⁷ 2006** zal extra aandacht worden besteed aan de waarden **integriteit en betrouwbaarheid, voortdurend verbeteren, samenwerken en klantgerichtheid**.

Een andere wijze van opvolging zal gebeuren via de diverse auditopdrachten die zijn opgenomen in het takenpakket van de dienst Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA). De identificatie van de integriteitsrisico's en de beschreven maatregelen kunnen ter gelegenheid van de uitvoering van deze auditopdrachten worden afgetoetst.

De coördinator integriteitszorg zal de nodige stappen nemen en contacten leggen om de installering van **vertrouwenspersonen** per entiteit voor te bereiden.

Deze vertrouwenspersonen zijn **eerstelijnmeldpunten voor integriteitsschendingen** in hun organisatie. Ze kunnen ook handelen als tweedelijnadviseurs (na het management van de entiteit) voor personeelsleden die geconfronteerd worden met ethische dilemma's.

Er zal een specifiek vormingsaanbod worden uitgetekend om de vertrouwenspersonen voldoende kennis en achtergrond mee te geven zodat ze in vertrouwen de collega-medewerkers kunnen adviseren bij integriteitskwesties of ethische dilemma's.

Het is noodzakelijk om de relatie tussen de rol van de vertrouwenspersonen, de klachtenbehandeling, de ombud en de klokkenluidersregeling te bewaren en verder af te stemmen. Dit zal grondig onderzocht worden en de nodige acties zullen worden genomen.

Momenteel bestaat er reeds een deontologische code voor de personeelsleden van de diensten van de Vlaamse Regering (omzendbrief AZ/MIN/98/4). Deze blijkt echter

⁷ Personeelsresultatenonderzoek, de tweejaarlijkse personeelsbevraging voor alle medewerkers van de Vlaamse overheid.

onvoldoende bekend en gekend bij de overheidsmedewerkers. Bovendien geldt zij enkel voor het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, een structuur die door de hervormingen in het kader van Beter Bestuurlijk Beleid volledig achterhaald is. Het is mijn bedoeling om in 2006, in samenwerking met de medewerkers en het management, een **algemene deontologische code voor de Vlaamse overheid** (departementen, IVA's en EVA's) te ontwikkelen, waarin de algemene waarden en principes die de overheid en iedere medewerker in zich moet dragen zijn geïntegreerd. Bij de voorbereiding van de algemene deontologische code zal uitdrukkelijk aandacht worden besteed aan het aannemen van relatiegeschenken, het uitvoeren van nevenactiviteiten en het verrichten van aankopen in naam van de Vlaamse overheid. Daarnaast zullen de bestaande, meer materiespecifieke codes (bv. richtlijnen i.v.m. internetgebruik, gedragscode voor bestuurlijke uitgaven, etc.) in kaart worden gebracht, geëvalueerd en geactualiseerd indien nuttig.

Een belangrijk element in het integriteitsbeleid is de **vorming rond integriteitszorg**. Zoals reeds gesteld zullen er aangepaste vormingssessies worden georganiseerd voor de vertrouwenspersonen. Daarnaast zullen mijn diensten ook vorming voor alle andere medewerkers blijven aanbieden, gaande van praktijkgerichte dilemmatrainingen tot vorming rond specifieke wetgeving, deontologische codes of richtlijnen. Ik zal ook inspanningen leveren om het thema integriteitszorg te integreren in de bestaande opleidingen, bijvoorbeeld trainingen in managementvaardigheden, trainingen in klantgerichtheid en kwaliteitsmanagement, etc.

4.3. Deugdelijk bestuur in de Vlaamse overheid

4.3.1. Corporate governance: basis in de private sector

In de context van de private sector wordt het begrip 'corporate governance' gehanteerd om een methode van bedrijfsvoering te bepleiten die gebaseerd is op een evenwicht tussen performantie en de principes van transparantie, integriteit en verantwoording.

De toepassing van deze corporate governance principes in private ondernemingen beoogt een meer optimale taakverdeling en verantwoordelijkheidsafbakening tussen de belangrijkste partijen in een onderneming: de aandeelhouders, de bestuurders en het management.

Tegelijkertijd leidt dit tot een nieuwe visie op het ondernemerschap waarin ook de relatie met andere belanghebbenden (klanten, personeel, samenleving) centraal komt te staan. In deze visie is een bedrijf niet enkel gericht op winstmaximalisatie maar ook op duurzame groei en waardemaximalisatie ten voordele van alle belanghebbenden.

De voorbije jaren werden er op diverse niveaus (nationaal, Europees, internationaal) initiatieven genomen om deze beginselen te concretiseren of te actualiseren. Zo heeft de Commissie Corporate Governance o.l.v. Maurice Lippens eind vorig jaar een code voor deugdelijk bestuur bij Belgische beursgenoteerde vennootschappen uitgewerkt.

Deugdelijk bestuur vereist volgens de code een goed evenwicht tussen ondernemerschap en controle. Wat het eerste betreft gaan performantie en leiderschap hand in hand met integriteit en transparantie. Tevens is er nood aan betrouwbare controle, monitoring en risicobeheersing, om een duurzame groei en waardecreatie op lange termijn te garanderen.

4.3.2. Deugdelijk bestuur in de Vlaamse overheid

Bij de uitwerking van het nieuwe organisatiemodel in het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid werd voluit rekening gehouden met de beginselen van deugdelijk bestuur.

De doelstellingen van corporate governance gelden immers ook in een overheidscontext:

- Duurzame waardecreatie kan in een overheidscontext vertaald worden naar het permanent en kosteneffectief beantwoorden aan geformuleerde maatschappelijke noden.
- Accountability (verantwoording) is in een overheidscontext altijd belangrijk geweest.

Deugdelijk bestuur kan helpen voor het bepalen van doelstellingen, middelen en instrumenten om de doelstellingen te behalen en de wijze van opvolging en evaluatie.

Het overheidsoptreden moet rechtmatigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid (de drie R's) garanderen in combinatie met de principes van zuinigheid (economy), efficiëntie, effectiviteit en ethiek (de vier E's).

Deugdelijk overheidsbestuur houdt in dat een overheidsoptreden, gedragen door de drie R's en de vier E's, gepaard gaat met een duidelijke verantwoordelijkheidsafbakening tussen de betrokken actoren (parlement, regering, administratie en burger) en met het transparant verschaffen van verantwoordingsinformatie over het bereiken van de beleidsdoelstellingen zowel t.a.v. de overheid zelf als t.a.v. de burger.

Deugdelijk overheidsbestuur houdt in dat in de beleids- en beheerscyclus de activiteiten op het vlak van sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden met de nodige openheid, integriteit en verantwoordingsplicht worden ingevuld.

Het is mijn ambitie om alle geledingen van de Vlaamse overheid de principes van deugdelijk bestuur eigen te maken en dit ook duidelijk te maken aan de partners van de overheid, de burger, onderneming of maatschappelijke organisatie.

Om concrete initiatieven hieromtrent voor te bereiden en de aandacht op deugdelijk overheidsbestuur te vestigen, richt ik binnenkort een **task force deugdelijk bestuur in de Vlaamse overheid** op.

Deze werkgroep met bijzondere opdracht zal bestaan uit een vertegenwoordiging van het top- en middenkader van de Vlaamse overheid (departementen en agentschappen), specialisten uit de academische wereld en ervaringsdeskundigen uit de private of non-profit sector.

De werkgroep zal o.m. de volgende onderwerpen behandelen:

- Welke zijn gelijkenissen en verschillen tussen deugdelijk bestuur in de overheid en de private sector?
- Wat zijn de belangrijkste principes van deugdelijk overheidsbestuur, specifiek in de Vlaamse overheid?
- Waar en in welke mate zijn deze in de Vlaamse overheid al zichtbaar aanwezig?
- Wat is de rol en de verantwoordelijkheid van de diverse actoren m.b.t. deugdelijk overheidsbestuur?

De werkzaamheden van de werkgroep deugdelijk bestuur in de Vlaamse overheid zullen leiden tot een eindrapport met concrete aanbevelingen en voorstellen voor de minister van Bestuurszaken en de Vlaamse Regering om deugdelijk bestuur tijdloos te verankeren in de werking en organisatie van de Vlaamse overheid.

4.3.3. Transparantie

Publieke verantwoording en transparantie is voor een overheid van cruciaal belang wil ze het **vertrouwen van de burger** blijven genieten. Het schept de nodige **legitimiteit** voor de overheid om eenzijdig maatregelen te nemen en een beleid te voeren dat directe of indirecte gevolgen heeft voor elke burger, onderneming of maatschappelijke organisatie.

In dit kader moet ook de actuele maatschappelijke discussie omtrent de transparantie van verloning geplaatst worden.

In de Verenigde Staten bijvoorbeeld is het vrij gebruikelijk dat de verloning van de topmanagers wordt bekendgemaakt. In Europa daarentegen is men over het algemeen eerder terughoudend om deze gegevens bekend te maken en schernt men hiervoor met het argument van de bescherming van de persoonlijke levenssfeer.

Sinds kort is hierin evenwel een evolutie te bespeuren. Hierbij denk ik niet enkel aan initiatieven in enkele grote private ondernemingen. Er is ook de recente federale wet op grond waarvan topmanagers van beursgenoteerde bedrijven verplicht zijn om hun vergoeding bekend te maken. Ook dit voorstel kadert in een streven naar meer transparantie voor de aandeelhouders van de onderneming.

In het kader van het streven naar deugdelijk bestuur in de Vlaamse overheid bereid ik momenteel de nodige initiatieven voor die betrekking hebben op de **transparantie van de financiële voordelen van de topambtenaren**, zoals onder meer de zitpenningen en andere vergoedingen die personeelsleden genieten ten gevolge van een aanstelling door de Vlaamse Regering (bijvoorbeeld als gedelegeerd bestuurder in een bedrijf, of als regeringscommissaris of vertegenwoordiger van de Vlaamse overheid in een commissie).

Ik wil de transparantie van vergoedingen zoals gekend in de private sector dus doortrekken naar de Vlaamse publieke sector. Op die manier legt de Vlaamse overheid voor een stuk verantwoording af aan haar aandeelhouders, aan elke Vlaming.

5. DE VLAAMSE OVERHEID ALS MODERNE WERKGEVER

5.1. HRM

5.1.1. Een eengemaakt statuut voor de Vlaamse overheid

De modernisering van de Vlaamse overheid (BBB) vereist ook een eengemaakt statuut.

Op dit ogenblik bestaan er verschillende statuten voor de personeelsleden van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (het VPS), de Vlaamse wetenschappelijke instellingen (het PSWI) en de meeste Vlaamse openbare instellingen (het stambesluit VOI). In een eerste fase worden de bepalingen die geen betrekkingen hebben op de administratieve en geldelijke loopbaan geharmoniseerd. Deze eerste fase van het raamstatuut zal vóór het eind van 2005 voor definitieve goedkeuring worden voorgelegd aan de Vlaamse Regering.

In een tweede fase zal het raamstatuut worden uitgebreid met de bepalingen die betrekking hebben op de administratieve en geldelijke loopbaan. Deze uitbreiding zal vóór het eind van 2005 ter principiële goedkeuring worden voorgelegd aan de Vlaamse Regering, met de bedoeling dat de definitieve goedkeuring zo nauw mogelijk aansluit bij de start van BBB. In een korte overgangperiode blijven voor deze aangelegenheden de huidige personeelsstatuten (VPS, PSWI en stambesluit VOI) van toepassing.

In een latere fase zal het raamstatuut worden aangevuld met de afspraken die zijn opgenomen in het sectoraal akkoord.

Inzake de administratieve en geldelijke loopbaan zal het raamstatuut onder meer worden uitgebreid met de expertenloopbaan, de uitbouw van een lager middenkader (rang N-2), en de wegwerking van interne onbillijkheden.

5.1.2. PLOEG

Het huidige evaluatiesysteem bij de Vlaamse overheid wordt afgekort als “PLOEG”, waarbij elke letter staat voor een fase in het evaluatiegebeuren (P = planning, L = leiding geven en leiding krijgen, O = opvolging en ondersteuning, E = evaluatie en G = gewaardeerd worden). De evaluatie zelf is in principe beschrijvend en geeft weer in welke mate de medewerker tijdens het evaluatiejaar voldeed aan de verwachtingen.

Dit evaluatiesysteem bestaat ondertussen al meer dan 10 jaar bij de Vlaamse overheid en is dringend aan een opfrissing toe.

Hoe het PLOEG-gebeuren moet worden bijgestuurd is voorwerp van de bespreking van het volgend sectoraal akkoord. De bijsturing zal onder meer betrekking hebben op het aanbieden van meer maatwerk aan de evaluatoren en op een doorgedreven

kwaliteitsbewaking van de evaluaties. Deze kwaliteitsbewaking moet er onder meer garant voor staan dat de prestatietoelagen ook effectief worden toegekend aan de best presterende personeelsleden en ervoor zorgen dat de evaluaties uiteindelijk nuttig zijn als instrument tot het verbeteren van de prestaties (bijvoorbeeld door nog meer gebruik te maken van ontwikkelingsgerichte doelstellingen).

5.1.3. Mobiliteit binnen de Vlaamse overheid

De verruimde interne arbeidsmarkt (VIA), die sinds 1 maart 2002 operationeel werd, maakt horizontale mobiliteit mogelijk tussen verschillende deelorganisaties van de Vlaamse overheid (ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 18 Vlaamse Openbare Instellingen en 7 Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen). In het ontwerp van raamstatuut, dat principieel is goedgekeurd door de Vlaamse Regering, wordt deze interne arbeidsmarkt doorgetrokken naar de nieuwe organisatiestructuur.

De Vlaamse Regering keurde tijdens haar vergadering van 23 april 2004, op voorstel van de minister van Bestuurszaken, een aantal maatregelen goed die een open interne arbeidsmarkt en de herplaatsing van personeelsleden moeten bevorderen.

Eén van deze maatregelen houdt in dat wanneer een vacature wordt aangeboden aan externen, ook de internen moeten kunnen meedingen voor deze vacature. De internen moeten dan niet meer deelnemen aan een algemeen vergelijkend wervingsexamen, maar enkel nog aan een proef of een interview waarin de functiespecifieke competenties worden getest.

Eén van de pijlers van een evenwichtig personeelsbeleid is de wijze waarop een vacature wordt ingevuld. De bedoeling is uiteraard dat “**de juiste persoon op de juiste plaats**” terechtkomt. Dit is echter niet altijd een even gemakkelijke oefening. Het is een belangrijke uitdaging om een geschikte betrekking te vinden voor de medewerkers die bijvoorbeeld als gevolg van een herstructurering in overtal zijn, zoals bijvoorbeeld het geval is ingevolge de herstructurering bij de RAGO.

Tijdens haar vergadering van 23 april 2004 keurde de Vlaamse Regering, op mijn voorstel, een aantal maatregelen goed die een open interne arbeidsmarkt en de herplaatsing van personeelsleden moeten bevorderen.

Medewerkers die hun functie verliezen, of die hun functie niet meer kunnen of mogen uitoefenen, zullen worden herplaatst naar een andere functie. De **Werk-wijzer** (een entiteit binnen Jobpunt Vlaanderen) heeft de taak van arbeidsmarktbureau en zal de in herplaatsing gestelde personeelsleden professioneel ondersteunen zodat ze een nieuwe functie krijgen binnen de Vlaamse overheid.

Vanaf 1 juli 2005 konden de lijnmanagers overtollige personeelsleden aanmelden bij de Werk-wijzer, en vanaf 1 september 2005 zijn de lijnmanagers bij de invulling van een vacature verplicht om bij de Werk-wijzer na te gaan of er zich onder de in herplaatsing gestelde personeelsleden een geschikte kandidaat bevindt voor de betrokken functie.

De regeling inzake herplaatsing geldt zowel voor de statutaire ambtenaren als voor de contractuele personeelsleden met werkzekerheid. Met deze laatste categorie worden de contractuelen bedoeld die, als gevolg van een decreet of een besluit van de Vlaamse Regering, de garantie kregen van de overheid dat ze niet zullen worden ontslagen in geval van een herstructurering (bijvoorbeeld de personeelsleden van de RAGO).

Deze personeelsleden zullen worden herplaatst in de volgende vier gevallen:

- Indien hun functie wordt geschrapt of opgeheven als gevolg van een reorganisatie;
- Indien ze om medische redenen hun huidige functie niet meer mogen of kunnen uitoefenen;
- Indien er geen goede overeenstemming is tussen de persoon en de functie;
- Indien ze na een langdurige afwezigheid terugkeren naar de administratie.

Vanaf hun aanmelding krijgen deze personen door de Werk-wijzer een **individuele begeleiding** in hun zoektocht naar een passende betrekking. Een individuele trajectbegeleider zal deze personen op een ontwikkelingsgerichte manier screenen en een actieplan met hen bepalen, zodat ze zo snel mogelijk effectief voor herplaatsing in aanmerking komen.

De lijnmanagers zijn verplicht om alle vacatures eerst aan de Werk-wijzer aan te bieden, samen met een volledige functieomschrijving. Zij worden vervolgens binnen 3 werkdagen geïnformeerd over het feit of er al dan niet potentieel beschikbaar is in het databestand van de Werk-wijzer. Daarna volgt er binnen 14 kalenderdagen een bespreking met de leidinggevende over de beschikbare dossiers en worden er afspraken gemaakt voor de selectie-interviews.

Indien de personen die voor een vacature worden aangemeld niet volledig passen binnen het door de lijnmanagers vooropgestelde profiel, wordt nagegaan of het door de nodige opleiding, vorming en begeleiding mogelijk is deze personen alsnog in de organisatie in te passen. Werk-wijzer zal hiervoor de nodige ondersteuning bieden.

Een reële hindernis voor herplaatsing is de nog overwegend negatieve beeldvorming rond personeelsleden in herplaatsing. Het zwart-wit denken strookt niet met de realiteit. Ik zal een lans breken voor een genuanceerde **positieve benadering** en hierover een open debat met de leidende ambtenaren voeren.

Ik zal zo nodig de opdracht geven tot initiatieven die bijdragen tot een positieve beeldvorming. Een actieve sensibiliseringscampagne of bijkomende incentives voor het management behoren daarbij tot de mogelijkheden.

5.1.4. Sociaal overleg op basis van partnerschap

De Gemeenschappelijke Verklaring van de Vlaamse Regering en de representatieve vakbonden van 22 april 2005 sloot een periode van sociale onrust af en maakte

duidelijk dat het de bedoeling van de Vlaamse overheid is om tot een welbegrepen partnerschap met de overheidsvakbonden te komen.

Naast de aanstelling door de Vlaamse Regering van een gevolmachtigd onderhandelaar personeelszaken, omvat de gemeenschappelijke verklaring ook het engagement van de Vlaamse overheid om “het personeelsbestand niet af te bouwen en een status quo te behouden in termen van personeelsaantallen (in voltijdse eenheden) én personeelsbudget (exclusief indexering, ...). Dus géén snoei, maar ook géén groei in de tewerkstelling. De goedgekeurde personeelsplannen kunnen binnen dit kader worden uitgevoerd, met dien verstande dat ze worden geëvalueerd in functie van de beleidsdoelstellingen van de Vlaamse Regering en de BBB-hervorming. Daarbij zal worden werk gemaakt van het herplaatsingsbeleid.”

Het éénmalig karakter van de 1%-besparing (in het kader van de zogenaamde “wervingsstop”) werd expliciet bevestigd, evenals de mogelijkheid om na realisatie van die besparing in 2005 opnieuw een normaal wervingsbeleid te voeren binnen de grenzen van de afgesproken weddenkredieten.

De vakbonden werden uitgenodigd om aan te geven waar structurele besparingen kunnen gerealiseerd worden in niet-personeelsgerelateerde werkmiddelen (bv. gebouwen, externe consultancy).

De Vlaamse Regering engageerde zich ook om in het kader van de meerjarenbegroting na te gaan in welke mate en binnen welke timing de budgettaire middelen resulterend uit de uitdovende uitstapkost beschikbaar komen en om die in voorkomend geval opnieuw te investeren in personeelszaken, waarbij de Vlaamse Regering consequent en evenwichtig rekening zal houden met de behoeften bij alle personeelscategorieën.

Met het oog op het sluiten van een nieuw sectoraal akkoord zijn op dit ogenblik onderhandelingen met de vakbonden aan de gang. Voor het eerst worden de onderhandelingen gevoerd binnen het kader van een vooraf aangegeven budgettaire enveloppe. Het sectoraal akkoord beoogt een evenwicht tot stand te brengen tussen bekommernissen van de vakbonden en bekommernissen van de overheid. Het is de bedoeling om in de periode mei-juli 2006 deze onderhandelingen af te sluiten met de ondertekening van het sectoraal akkoord. In dit akkoord zullen o.a. een aantal maatregelen afgesproken worden om een doorgedreven leeftijdsbewust personeelsbeleid op de rails te zetten.

De operationalisering van de BBB-structuur stelt nieuwe uitdagingen aan de samenwerking tussen overheid en vakbonden. Het gaat daarbij niet zozeer om de aanpassing van de overlegstructuren, als wel om het tot stand brengen van een cultuur van samenwerking, van partnerschap aangepast aan de grotere responsabilisering van de leidend ambtenaren en aan de veralgemeende invoering van beheersovereenkomsten voor alle agentschappen.

Ook bij de inrichting van de werkplek en de daarmee samenhangende organisatie van het werk, is de inbreng van het personeel en zijn vertegenwoordigers belangrijk. Bij de beslissingen die de Vlaamse Regering begin september nam m.b.t. huisvestingsstrategie en het huisvestingsmigratieplan, werd daaraan ook aandacht

gegeven: “Bij elke transitie naar een “anders werken”-omgeving wordt tijdig een voorbereidingstraject opgezet, met inspraak en betrokkenheid van het lijnmanagement en de betrokken personeelsleden. Daarbij wordt voor alle problemen die zich aandienen een aanvaardbare oplossing gezocht.”

5.2. *Emancipatiebeleid en kansengroepen*

Op 24 december 2004 werd het besluit houdende maatregelen ter bevordering en ondersteuning van het gelijkheids- en diversiteitsbeleid in de Vlaamse administratie door de Vlaamse Regering goedgekeurd. Dit besluit vormt een vernieuwde juridische basis voor het intern gelijkheids- en diversiteitsbeleid in de Vlaamse overheid.

Een belangrijke aanpassing ten opzichte van de vroegere regelgeving is ongetwijfeld de **uitbreiding van het aantal kansengroepen** waarvoor een specifiek doelgroepenbeleid wordt gevoerd. Naast mannen/vrouwen, personen van allochtone afkomst en personen met een handicap, behoren voortaan ook de kortgeschoolden (personen zonder diploma of getuigschrift van het secundair onderwijs) en ervaren werknemers (werknemers boven de leeftijd van 45 jaar) tot de zogenaamde kansengroepen.

In het besluit van 24 december 2004 wordt ook een eenduidige definitie gegeven voor personen met een handicap en medewerkers van allochtone afkomst. Deze strikt afgebakende definitie laat toe om de voor het kansenbeleid noodzakelijke kengetallen (m.b.t. hun aanwezigheid in de organisatie) op een valide manier te verzamelen.

De Vlaamse Regering keurde begin dit jaar het **positieve actie plan 2005** goed en legde dit plan ter kennisgeving aan het Vlaams Parlement voor. Het plan, ter bevordering van gelijke kansen en evenredig vertegenwoordiging in de Vlaamse administratie, bevat zoals gebruikelijk een evaluatie van het voorbije werkjaar en de actiepunten die de organisatie wil realiseren in 2005. Op 1 maart 2005 werd het positieve actie plan 2005 toegelicht in de commissie voor Binnenlandse Aangelegenheden, Bestuurszaken, Institutionele en Bestuurlijke Hervorming en Decreetevaluatie van het Vlaams Parlement.

Op 5 maart 2005 liep het mandaat van de toenmalige opdrachthouder Emancipatiezaken ten einde. De Vlaamse Regering stelde op 11 maart 2005 een nieuwe opdrachthouder aan.

In 2005 werd onder impuls van de dienst Emancipatiezaken ook ingezet op meer netwerking met de kansengroepen in de Vlaamse overheid. “**Vlechtwerk**”⁸ ging van start voor mannen en vrouwen met managementambitie. Dit project kende veel succes. Ook werd in 2005 voor de eerste maal een dialoogdag georganiseerd voor personen met een handicap. Deze initiatieven zullen in 2006 opnieuw plaatsvinden.

⁸ Vlechtwerkbijeenkomsten zijn netwerkbijeenkomsten voor vrouwen (en mannen) met managementpotentieel. Samen met een vrouwelijke topambtenaar neem ik het ambassadeurschap ervan waar.

Tevens zal de dienst Emancipatiezaken lunchgesprekken met personen van allochtone afkomst organiseren. Deze bijeenkomsten bieden hen de mogelijkheid om elkaar beter te leren kennen, ervaringen met elkaar te delen en een netwerk op te bouwen.

5.2.1. Monitoring van kansengroepen in de Vlaamse overheid

Om tot evenredige vertegenwoordiging van de kansengroepen personen met een handicap en personen van allochtone afkomst te komen en daartoe een adequaat beleid te voeren, is een systematische monitoring van het aantal personeelsleden uit die kansengroepen absoluut noodzakelijk. Er moet ook gewerkt worden met streefcijfers om de te bereiken doelen te kwantificeren en vorderingen in kaart te kunnen brengen.

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

Daarnaast zal er ook gewerkt worden met **streefcijfers** m.b.t de aanwezigheid van de kansengroepen personen van allochtone afkomst en vrouwen in managementfuncties in de Vlaamse overheid. Die streefcijfers zullen worden opgenomen in de aansturinginstrumenten van de leidend ambtenaren. Voor personen met een handicap werd in het verleden al een algemeen geldend streefcijfer geformuleerd, nl. een aandeel van 4,5% van alle medewerkers tegen 2010. Binnenkort worden de nodige initiatieven genomen om ook voor andere kansengroepen bepaalde streefcijfers te ontwikkelen.

5.2.2. Rendementondersteuning voor personen met een zware handicap

Mensen met een zware arbeidshandicap kunnen in wervingssituaties, zonder specifieke ondersteunende maatregelen, onmogelijk in eerlijke concurrentie treden met kandidaten zonder handicap.

In de private sector kunnen personen met een zware handicap en hun (potentiële) werkgever gebruik maken van een ondersteunende rendementssubsidie.

Om het vastgelegde streefcijfer voor personen met een handicap in de Vlaamse overheid tegen 2010 te halen, zijn dergelijke maatregelen zeer gewenst. De nodige initiatieven om ook in de Vlaamse overheid een soort rendementssubsidie in te voeren zullen op korte termijn worden voorbereid.

5.2.3. Arbeidspostaanpassingen voor personen met een handicap

Het budget voor het uitvoeren van arbeidspostaanpassingen is momenteel beperkt tot het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Dit betekent dat de personeelsleden van de Vlaamse openbare instellingen er momenteel geen aanspraak op kunnen maken.

Er wordt in de toekomst verder in arbeidspostaanpassingen voorzien voor personen met een handicap binnen het huidige ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Bovendien wordt er ook een aanpak uitgetekend om de nodige ondersteunende dienstverlening voor het realiseren van arbeidspostaanpassingen ter beschikking te stellen van de andere entiteiten van de Vlaamse overheid.

Ik zal hieromtrent overleggen met de diverse betrokkenen en een concreet voorstel aan de Vlaamse Regering formuleren.

5.2.4. Evenwicht tussen mannen en vrouwen in het midden- en topkader

Het totale aandeel van vrouwen in de Vlaamse overheid is de laatste decennia gestegen. In december 2004 kennen we een aanwezigheid van 41% vrouwen in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

Deze positieve evolutie zet zich echter veel te weinig door op het niveau van het management. Zowel in 2001 als in 2005 bedraagt het aantal vrouwen in het lijnmanagement slechts 20%. Het aantal vrouwen aan de top blijft schommelen rond de 10%.

Ik wil het **aandeel van vrouwen in het management van de Vlaamse overheid verhogen**. Hiervoor is een grote inhaalbeweging nodig en zijn er gerichte initiatieven vereist.

Daartoe is er in het raamstatuut is er een bepaling opgenomen die ervoor zorgt dat, zolang de door de Vlaamse Regering bepaalde doelgroepgebonden streefcijfers niet gehaald worden, bij gelijkwaardigheid van kandidaten voorrang wordt gegeven aan de kandidaat uit de ondervertegenwoordigde groep.

Deze bepaling zal ook worden toegepast op de invulling van de topfuncties bij de Vlaamse overheid vanaf de zogenaamde “derde ronde”.

Ik zal een oproep doen naar alle vrouwen die kunnen kandideren voor resterende topfuncties.

Daarnaast zal er een tweede Vlechtwerk in Brussel worden opgestart en zullen er Vlechtwerkbijeenkomsten in de provinciale buitendiensten worden georganiseerd.

Tot slot worden in de loop van 2006 de nodige stappen gezet rond leidinggeven in deeltijdse en duobanen.

5.2.5. OSGW-beleid – van ongewenst gedrag tot een positief arbeidsklimaat'

Onder de noemer ongewenst seksueel gedrag op het werk (OSGW) beschouwt men: “elke vorm van verbaal, niet-verbaal of lichamelijk gedrag van seksuele aard waarvan degene die zich er schuldig aan maakt, weet of zou moeten weten, dat het afbreuk doet aan de waardigheid van vrouwen en mannen op het werk”.

Het **OSGW-beleid** werd in april 1996 juridisch geregeld binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Het Vlaamse ministerie heeft sinds 2001 ook een algemeen beleid rond positief arbeidsklimaat en de preventie van grensoverschrijdend gedrag. Daarmee was het een voorloper op het verplichte beleid dat de federale wetgeving van juni 2002 inzake geweld, ongewenst seksueel gedrag en geweld op het werk oplegt. Medewerkers met klachten kunnen sindsdien voor informele bemiddeling terecht bij één tot twee HRM-vertrouwenspersonen van hun eigen departement. Sinds februari 2002 is er ook een uniek loket voor allerlei klachten via het externe centrale meldpunt SPREEKBUIS. De overheidsmedewerkers kunnen er via een gratis telefoonnummer terecht met klachten of verzuchtingen rond ongewenst gedrag op het werk (gaande van pesten, OSGW, geweld, PLOEG-problemen tot preventievragen en klachten in verband met mailmisbruik, discriminatie, racisme..).

Sinds begin 2005 is er binnen onze eigen Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk een preventie-adviseur psychosociaal welzijn actief.

Ons beleid rond **positief arbeidsklimaat** is niet toevallig. Naast ethische redenen is er ook het duidelijke besef dat grensoverschrijdend gedrag en conflicten grote energielekken zijn. De waarde van de organisatie en de ‘menselijke activa’ wordt er door aangetast. Het is dus vooral ook een zaak van organisatieontwikkeling. Elementen als werkdruk, leidinggeven, transparante organisatie,... zijn organisatie-thema’s bij uitstek maar tegelijkertijd ook dé risicofactoren voor het arbeidsklimaat.

Ook in het komende jaar willen we verder werk maken van een positief arbeidsklimaat voor alle medewerkers, en de verantwoordelijke leidinggevendenden daar explicieter op sturen.

Ter gelegenheid van de tiende verjaardag en om de positieve voorbeeldfunctie van de Vlaamse overheid in de verf te zetten, wordt in het voorjaar van 2006 een infomoment m.b.t. **10 jaar OSGW-beleid** en de weg naar een positief arbeidsklimaat in de Vlaamse overheid georganiseerd. Het infomoment is in de eerste plaats bedoeld voor de medewerkers die actief zijn rond OSGW-beleid en positief arbeidsklimaat in het algemeen, zowel binnen de Vlaamse overheid als in andere overheden of grote organisatie

5.2.6. Doventolken in de Vlaamse overheid

Een redelijke aanpassing voor mensen met een auditieve handicap is het ter beschikking stellen van een doventolk. De aanwezigheid van een doventolk is immers essentieel om op bepaalde momenten in de loopbaan en op studiedagen en andere bijeenkomsten de communicatie vlot te laten verlopen.

In de Vlaamse overheid is er echter een schrijnend tekort aan doventolken. Hierdoor is het al verschillende keren voorgevallen dat er, ondanks een tijdige aanvraag, geen

doventolk aanwezig kon zijn op gesprekken en studiedagen binnen de Vlaamse overheid.

Om dit euvel in de toekomst te helpen, wordt het personeel bevraagd naar de aanwezigheid van gediplomeerde doventolken en de eventuele interesse bij medewerkers om een specifieke opleiding daartoe te volgen (zodat indien gewenst een op maat gesneden vorming kan worden aangeboden).

Deze mensen zullen worden betrokken bij het zoeken naar mogelijke oplossingen om een minimale **beschikbaarheid van doventolken in de Vlaamse overheid** te kunnen garanderen.

5.2.7. Stage- en werkervaringsplaatsen

Op 1 juli 2005 keurde de Vlaamse Regering een **actieplan voor meer stage- en werkervaringsplaatsen** goed. De bedoeling is om meer leerlingen en studenten een leerervaring te kunnen laten opdoen bij de diensten van de Vlaamse overheid, de provincies, steden, gemeenten en OCMW's, opdat ze daarna vanuit een sterkere positie de arbeidsmarkt kunnen betreden.

In nauwe samenwerking met de partners bij de diverse overheden werden de krijtlijnen voor het actieplan uitgezet en uitgeschreven. Met oog op de schooljaren 2005-2006 en 2006-2007 worden 5 concrete acties vooropgesteld:

- De realisatie van 20 werkervaringsplaatsen bij het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, de Vlaamse openbare instellingen en de Wetenschappelijke instellingen en 80 bij de lokale en regionale besturen voor jongeren uit het deeltijds beroepssecundair onderwijs;
- Het zoeken van een oplossing voor de financiering van medische onderzoeken van de stagiairs;
- Het op elkaar afstemmen van vraag en aanbod tussen stagegevers en kandidaat-stagiairs;
- Het begeleiden van de leidinggevende-stagegever via een vademecum, eerstelijnsaanspreekpunten en aangepaste vorming;
- De communicatie en sensibilisering rond de initiatieven.

Met het oog op de start van het nieuwe schooljaar werden nog tijdens de zomermaanden de nodige regelgevende initiatieven genomen om het systeem van de **beroepsinlevingsovereenkomsten** bij de diverse overheidsbesturen te kunnen invoeren.

De beroepsinlevingsovereenkomst zal worden aangewend voor de realisatie van bezoldigde werkervaringsplaatsen voor jongeren uit het deeltijds beroepssecundair onderwijs (DBSO). Hieraan is er in Vlaanderen momenteel immers een groot tekort. Tijdens het schooljaar 2004-2005 vonden slechts 3.373 van de 6.380 DBSO-leerlingen een werkervaringsplaats. Binnen overheidsbesturen waren er tot nog toe nauwelijks

werkervaringsplaatsen omdat men moest terugvallen op bestaande barema's. Hierdoor liep het kostenplaatje voor de overheidssector aanzienlijk hoger op dan voor de private sector. Via de beroepsinlevingsovereenkomsten worden werkervaringsplaatsen voortaan ook in de overheidssector budgettair haalbaar.

In de Vlaamse overheid komen er minstens 20 bezoldigde werkervaringsplaatsen voor leerlingen uit het deeltijds beroepssecundair onderwijs. Dit aantal is bepaald op basis van het aantal personeelsleden in verhouding tot de totale Vlaamse werkgelegenheid.

Leidinggevenden in de Vlaamse overheid zullen verder worden gesensibiliseerd om ook meer onbezoldigde stageplaatsen aan te bieden. Hierbij wordt extra aandacht geschonken aan het aanreiken van mogelijkheden voor jongeren uit de kansengroepen en het aanbieden van ondersteuning aan de leidinggevenden bij het invullen van zogenaamde knelpuntenstages. Deze laatste zijn stageplaatsen die de onderwijssector moeilijk vindt bij private ondernemingen.

Voor de start van het schooljaar 2006-2007 zal geëvalueerd worden in welke mate er effectief meer stage- en werkervaringsplaatsen gerealiseerd zijn. Indien nodig zal het actieplan dan ook worden bijgestuurd.

5.2.8. Startbanen

Reeds sinds 2000 worden in de Vlaamse overheid jaarlijks – in het kader van federaal opgelegde verplichtingen – ongeveer 350 personen in startbaanovereenkomsten tewerkgesteld.

Van in het begin werd ervoor geopteerd om via dit tewerkstellingsstelsel specifieke inspanningen te doen voor de groepen die het laagst scoren inzake de werkgelegenheidsgraad: kortgeschoolden, personen van allochtone afkomst en personen met een handicap. Omdat vooral de instroom van personen met een handicap problematisch bleek, wordt een extra inspanning gedaan voor de werving van deze doelgroep bij startbanen. Startbanen die specifiek voorbehouden zijn voor personen met een handicap, wegen zwaarder door bij de toekenning van het aantal startbanen per entiteit.

Tot op vandaag werd het budget voor startbanen verdeeld op basis van projectvoorstellen voor de invulling van startbanen. Deze voorstellen werden gescreend op hun meerwaarde voor het diversiteits- en doelgroepenbeleid van de Vlaamse overheid.

Afgestemd op de nieuwe organisatiestructuur van Beter Bestuurlijk Beleid wordt een nieuw budgetverdelingssysteem uitgewerkt, waarmee in principe vanaf budgetjaar 2006 van start zal worden gegaan.

De verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid zullen elk jaar een deel van het budget toebedeeld krijgen in functie van de kwaliteit van hun doelgroepen- en diversiteitsbeleid in de voorbije periode. Entiteiten die een goede praktijk neerzetten worden beloond en krijgen naar verhouding een groter deel van het totaalbudget. Om de goede praktijken te kunnen evalueren wordt nog een voldoende objectief instrument uitgewerkt.

Op deze manier wordt tegemoet gekomen aan de vraag van het management om zelf meer accenten te kunnen leggen bij de interne verdeling van het budget startbanen, op een wijze die tezelfdertijd een positieve centrale aansturing op het doelgroepenbeleid van de Vlaamse Regering verzekert.

6. FACILITAIR MANAGEMENT & GEBOUWEN

De afdelingen aankoopbeheer, logistieke dienstverlening (met de DAB's Catering en Schoonmaak) en gebouwen worden samengebracht in het intern verzelfstandigd agentschap zonder rechtspersoonlijkheid Facilitair Management (de **IVA Facilitair Management**). De positionering en optimalisering van de werking van deze IVA is – bijvoorbeeld via het afsluiten van service level agreements – in het scharnierjaar 2006 uiterst belangrijk. De continuïteit en het intensifiëren van de vroeger opgestarte plannen is primordiaal.

6.1. *Gebouwen- en kantorenbeleid*

6.1.1. **Uitvoering van de huisvestingsstrategie en het huisvestingsmigratieplan**

Op 22 juli 2005 keurde de Vlaamse Regering het “gefaseerd migratieplan op korte en middellange termijn voor de huisvesting van de Vlaamse administratie” (ook wel het **huisvestingsmigratieplan** of kortweg HMP genoemd) goed.

De Vlaamse Regering besliste om alle projecten in de Brusselse Noordwijk te onderzoeken en een voorstel te formuleren voor een nieuwe huisvesting.

Met betrekking tot het beleid inzake de Vlaamse Administratieve Centra (VAC's) in de provinciehoofdplaatsen besliste de Vlaamse Regering:

- zoveel mogelijk diensten van de Vlaamse overheid samen te brengen in één gebouw “VAC” in elke provinciehoofdplaats;
- de minister van Bestuurszaken de opdracht te geven om een voorstel te formuleren voor de realisatie van de VAC's in Leuven, Gent en Brugge, waarbij gezocht wordt naar een alternatieve financiering via inhuring of een PPS-contractie;
- een afzonderlijke nota voor te leggen met betrekking tot het VAC in Antwerpen.

Op 2 september 2005 besliste de Vlaamse Regering in verband met het huisvestingsmigratieplan nog:

a) De volgende principes en uitgangspunten vormen de leidraad voor het huisvestingsbeleid voor de Vlaamse overheid:

- gefaseerde afstemming van de huisvesting op de organisatiestructuur van de Vlaamse overheid na de invoering van Beter Bestuurlijk Beleid, waarbij wordt uitgegaan van de actuele personeelsaantallen tenzij reeds anders beslist door de Vlaamse Regering;
- budgettaire neutraliteit en doelmatigheid van de uitvoering van de huisvestingsmigratie;

- maximaal samenbrengen van administratieve diensten, kabinetten en strategische adviesraden van eenzelfde beleidsdomein;
 - hanteren van de principes van 'duurzaam werken', met gelijktijdige aandacht voor mens (ergonomie), omgeving (milieu, energie) en organisatie-efficiëntie;
 - blijvende aanwezigheid van de Vlaamse overheid in Brussel;
 - naargelang de functionele noodzaak: toepassen van concentratie én deconcentratie;
 - realiseren van schaalvoordelen door integratie;
 - kwaliteit, duurzaamheid, bereikbaarheid (via openbaar vervoer) en toegankelijkheid (ook voor personen met een handicap) van de gebouwen die de Vlaamse overheid betreft.
- b) Bij elke nieuwe huisvesting wordt uitgegaan van de principes van '**anders werken = duurzaam werken**', zijnde:
- diversiteit van de werkplekken;
 - afstemming van de werkplekinrichting op de activiteit die er plaats vindt;
 - geen vaste toewijzing van werkplekken aan individuele medewerkers;
 - mogelijkheden tot thuiswerken en werken vanuit satellietkantoren.
- Dit alles heeft als doel om meer werkcomfort te realiseren met minder bruto-oppervlakte (en dus minder kosten), en om feitelijke leegstand te vermijden. De principes van 'anders werken = duurzaam werken' gelden als richtsnoeren, waarvan zal worden afgeweken indien de noodwendigheden van de betrokken dienst dit vereisen.
- c) Bij elke transitie naar een 'anders werken'-omgeving wordt tijdig een voorbereidingstraject opgezet, met inspraak en betrokkenheid van het lijnmanagement en de betrokken personeelsleden, en waarbij voor alle problemen die zich aandienen een aanvaardbare oplossing wordt gezocht.
- d) Voor elke inrichting groter dan 5000 m² moet een kosten-batenanalyse met betrekking tot de gebouwgebonden en alle andere relevante kosten worden opgesteld.
- e) Aan elke herhuisvestingoperatie gaat een functionele behoefteanalyse door de betrokken administratie vooraf, die gevalideerd wordt door de Inspecteur van Financiën bevoegd voor het betrokken beleidsdomein.
- f) Iedere herhuisvestingoperatie moet worden voorbereid in nauwe samenwerking en in goed overleg tussen de betrokken administratie(s) en de afdeling Gebouwen (in de toekomst IVA voor Facilitair Management).
- g) Er geldt een 'oppervlakenorm' die maximaal 23 m² bruto bovengronds per werkplek bedraagt. Deze norm geldt als richtnorm, waarvan kan worden afgeweken indien de noodwendigheden van de dienst dit vereisen.

- h) Daarnaast geldt er ook een ‘parkingnorm’ van 1 parkeerplaats per 10 personeelsleden en 1 parkeerplaats per dienstvoertuig (functioneel noodzakelijke bezoekersparkings niet meegerekend).
- i) De herhuisvesting van de administraties van het beleidsdomein ‘Landbouw en Visserij’ en van de administraties die momenteel in het Markiesgebouw gehuisvest zijn, zal plaatsvinden in één nieuw in te huren gebouw vóór 1 augustus 2007.
- j) Voor het einde van 2005 zal ik als minister van Bestuurszaken een concrete planning met betrekking tot de verhuis van de verschillende betrokken diensten, met daarbij een kostenraming van de volledige verhuisoperatie, aan de Vlaamse Regering voorleggen.
- k) De minister van Bestuurszaken heeft de opdracht om de integratie van VOI’s (agentschappen in de toekomst) in de VAC’s en in Brussel te onderzoeken en te bevorderen.
- l) Er wordt actief gezocht naar de opportuniteit voor herhuisvesting die zich in andere steden dan Brussel en de provinciehoofdsteden aandienen, en dit voor alle diensten van de Vlaamse Regering, de VOI’s en de VWI’s (departementen en agentschappen in de toekomst).
- m) De minister van Bestuurszaken zal voor elke nieuwe huisvestingsbehoefte van het ministerie, de VOI’s en de VWI’s (departementen en agentschappen in de toekomst) binnen twee maanden een voorstel formuleren. Hij werkt hiervoor een procedure uit die rekening houdt met de autonome beslissingsbevoegdheden van de betrokken entiteiten.
- n) De minister van Bestuurszaken zal de strategische doelstellingen inzake huisvesting van de Vlaamse overheid over een termijn van 5 à 7 jaar voorstellen aan de Vlaamse Regering, en dit in termen van dalende vastgoedkost, van dalende leegstand, van dalend ruimtegebruik en van een budgettaire besparing op de huisvestingskost.

Het afstemmen van de huisvesting op de organisatiestructuur na BBB en vooral de realisatie van de VAC’s zal de **dienstverlening voor de burger optimaliseren**. In 2006 moet de financiering van het VAC Leuven rond zijn en moet de inplanting van het VAC Brugge – via een studieopdracht – worden bepaald.

De autonomie van de beleidsdomeinen inzake behoeftebepaling moet in synergie gebracht worden met het bestaande patrimonium (ingehuurd en in eigendom). Enkel op die manier kunnen de kostenefficiëntie en de kosteneffectiviteit gemaximaliseerd worden. In het kader van een actief vastgoedbeheer zullen gebouwen in eigendom maar verhuurd aan de privé-sector in 2006 worden gevaloriseerd. De gebouwen die

eigendom blijven, worden waar nodig gerestaureerd en voor die gebouwen wordt een betere benutting nagestreefd.

Voor nieuwe inhuringen wordt met medewerking van de Vlaamse Bouwmeester een beslissingsmatrix ontwikkeld. Indien de Vlaamse Regering gebouwen wil inhuren die architecturaal – in de ruime zin – kwalitatief zijn en waarmee de overheid zich kan profileren als voorbeeldig, dan is het nodig om de duurzaamheid van deze projecten te analyseren.

Deze benadering houdt in dat een project slechts duurzaam is als het voor de zogenaamde P-P-P-aspecten aan een minimale kwaliteit voldoet:

- **PEOPLE:** de culturele duurzaamheid, incl. de sociale en maatschappelijke aspecten;
- **PLANET:** de milieutechnische aspecten;
- **PROFIT:** de economische rentabiliteit.

6.1.2. Een zuinig en milieubewust energiebeleid

In het kader van de reorganisatie van de diensten van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (MVG) wordt binnen het IVA Facilitair Management een aangepast energiebeleid ingepland.

Dit energiebeleid wordt gekoppeld aan milieuzorg en de hierbij horende veiligheid van personen en huisvesting. Tevens wordt aandacht besteed aan de financiële structuur van de toekomstige organisatievormen van de Vlaamse overheid.

Dit beleid richt zich maximaal naar de nieuwe regelgeving rond overheidsopdrachten en het begrip ‘aankoopcentrale’.

De omschrijving van het energiebeleid wordt opgesplitst in een aantal pijlers:

- levering van energie
- gebruik van energiebronnen
- optimaal gebruik van energie
- opvolging van energieverbruik

1. Levering van energie

Verwezenlijkingen

De Afdeling Gebouwen sloot het contract voor levering van stookolie (openbare aanbesteding, duur 2 jaar + 6 maand) in maart 2004, en sloot het contract voor levering van aardgas (openbare aanbesteding, duur 3 jaar + 6 maand) in november 2004.

Deze contracten zijn eveneens beschikbaar gesteld, via mandaat ex post, aan de V.O.I.'s waarvan diverse ingetekend hebben. Voorbeelden hiervan zijn een aantal hogescholen, de Universiteit Gent, de VDAB,...

Engagement

Bij de opmaak van het nieuwe contract voor levering van stookolie, voorzien voor toewijzing in maart 2006, zal de afdeling Gebouwen rekening houden met volgende elementen:

- diversificatie van brandstof types, door toevoeging van bio-brandstoffen, zodat er een keuze mogelijkheid ontstaat voor de betalende diensten;
- de dienstverlening geboden door de leverancier, met betrekking tot rapportering.

De afdeling Gebouwen zal de resultaten van het dossier aan de V.O.I.'s of IVA/EVA's bezorgen met de mogelijkheid tot instappen via mandaat of in toepassing van de nieuwe wetgeving op overheidsopdrachten (waarin "aankoopcentrale" wordt voorzien).

2. Gebruik van energiebronnen

Verwezenlijkingen

- De opname van milieubepalingen in het aankoopbeleid van elektronische uitrustingen en aanbestedingen voor huisvesting (telefooncentrales, bekabeling, afvalbeheer). Dit omvat o.m. een evaluatie van milieuplannen, de toepassing van milieuvriendelijke productiemethoden en de toepassing van gepubliceerde (niet geratificeerde maar vrijwillig toegepaste) Europese richtlijnen.
- Toepassing van een kalender functie bij sturingen voor HVAC (heating, ventilation and airconditioning) en verlichting, en koppeling met meetpunten aan de gevels van een gebouw.

Engagement

- De toepassing van de regionale regelgeving aangaande de Europese richtlijn in verband met het Energieprestatiecertificaat via selectie van energie consulent voor toekenning van de certificaten.
- De koppeling van GBS-uitrustingen (gebouwbeheerssystemen) aan een gecentraliseerd beheersplatform en de uitbreiding naar kleinere gebouwen indien technisch mogelijk. Dit omvat de koppeling van de aanwezige GBS-installaties op een centraal platform, de centrale collectie van meetgegevens en de installatie van platformen op afstand (satelliet platformen) op bestaande GBS-installaties.

3. Optimaal gebruik van energie

Verwezenlijkingen

- voor de meting van afgassen is een raamcontract (6 jaar) toegewezen en in uitvoering sedert juni 2005;
- dakisolatie: diverse projecten in de verschillende provincies;
- de bouw van een passief huis is in Beernem in uitvoering in het kader van het masterplan.

Engagement

- in de gebouwen in de verschillende provincies worden de verlichtingsinstallaties vervangend door zuinige lampen of wordt de huidige verlichting geoptimaliseerd;
- een proefproject met glasfolie (een coating) in de Nederkouter te Gent werd positief onthaald en zal nu ook worden toegepast op een aantal gebouwen in Brussel. De folie die op de binnenkant van de ramen wordt aangebracht, zorgt voor enerzijds een betere isolatie en anderzijds voor een betere zonnewering waardoor zowel op airconditioning als op verwarming wordt bespaard.
- er zijn diverse projecten gepland voor de vervanging van oudere stookinstallaties door installaties met een hoger rendement, gekoppeld aan de invoering van aardgas;
- voor begin 2006 wordt de publicatie voorzien van het bestek voor onderhoud van verwarming, koeling, sanitair en waterbehandeling (onderhoudscontract HVAC installaties);
- installatie van detectiemechanismen voor verlies van energie of uitval van energievoorzieningen;
- vervanging van oudere stookinstallaties door “intelligente” installaties met een hoog rendement;
- bij de toepassing van landschapskantoren wordt het aspect lichtsturing met o.a. zone-indeling en bewegingsdetectie ingevoegd.

6.1.3. Integrale toegankelijkheid van gebouwen voor personen met een handicap

Integrale toegankelijkheid van gebouwen is een belangrijk streefdoel. Elk individu, ambtenaar of burger moet op dezelfde manier gebruik kunnen maken van een openbaar gebouw. De Vlaamse overheid heeft hierin een **voorbeeldrol** te vervullen. Een belangrijk uitgangspunt in de huisvestingsstrategie is daarom een betere toegankelijkheid van de overheidsgebouwen voor personen met een handicap. Bij de bouw, inrichting, huur of renovatie van een gebouw wordt hieraan dan ook bijzondere aandacht besteed.

Het project richt zich tot alle personen met een handicap, zowel medewerker als burger. Er wordt aandacht besteed aan **toegankelijkheid van gebouwen voor personen met een auditieve, visuele en/of motorische handicap**.

In bepaalde gevallen laten de aard en/of de structuur van het gebouw bepaalde aanpassingen niet toe, zoals dit het geval is met bijvoorbeeld het kasteel van Ham. Bij nieuwbouw of verregaande verbouwingen moeten de gebouwen optimaal toegankelijk gemaakt worden.

Het engagement om overheidsgebouwen toegankelijker te maken voor personen met een handicap is geen engagement dat beperkt kan worden tot een bepaald werkingsjaar. Het is altijd onlosmakelijk verbonden met de goede uitvoering van een project.

In **2005** werden er meer dan twintig nieuwe screenings aangevraagd in het kader van nieuwbouw, een nieuwe inhuring of restauratie en verbouwing. In de mate van het mogelijke werden op basis van deze rapporten aanpassingen doorgevoerd, zodat de toegankelijkheid van de betrokken gebouwen verbeterd werd. Indien het een nieuwbouwproject betrof, zoals dit het geval was voor het VAC Leuven, werden de uitvoeringsplannen aangepast aan de richtlijnen geformuleerd door het toegankelijkheidsbureau. Bij een nieuwe inhuring wordt vaak aan de eigenaar of de projectontwikkelaar gevraagd om een rapport te bezorgen en de nodige aanpassingen te laten uitvoeren. Indien het een groot administratief gebouw betreft, kan dit zelfs deel uitmaken van de overeenkomst.

De **engagements voor 2006** zijn een voortzetting van de initiatieven genomen in 2005, met name:

- Voor elke nieuwbouw, nieuwe inhuring, renovatie of verbouwing zal een screening worden aangevraagd bij een toegankelijkheidsbureau;
- De opmerkingen geformuleerd in de rapporten zullen worden bekeken en daar waar mogelijk zullen aanpassingswerken worden uitgevoerd;
- Opmerkingen van gebruikers, bezoekers, de bouwverantwoordelijke,... zullen steeds ad hoc worden onderzocht en indien mogelijk zullen initiatieven tot aanpassing genomen worden.

6.2. *Facilitair management*

6.2.1. Een milieuvriendelijk en doelmatig beheerd wagenpark.

Verwezenlijkingen

a) Een milieuvriendelijk wagenpark

Bij de keuze van dienstvoertuigen wordt door ALOMA (de administratie logistiek management) systematisch rekening gehouden met milieuaspecten zoals verbruik, CO₂-uitstoot, conformiteit met de euro emissienormen. Hierbij genieten voertuigen die anticiperen op toekomstige (strengere) normen een duidelijke voorkeur. Het huidige wagenpark bevat ook 1 dienstvoertuig met elektrische aandrijving en 3 hybride dienstvoertuigen.

ALOMA werkte actief mee aan de nota 'Duurzame mobiliteit in de Vlaamse Overheid', opgesteld door de Centrale Coördinatiecel Milieuzorg. In deze nota werd ondermeer een doelstelling geformuleerd waarbij voor de nieuwe personenwagens een quotum wordt vastgelegd aan de hand van de ecoscore-methodologie die door het VITO ter beschikking wordt gesteld.

b) Doelmatig beheer van het wagenpark

ALOMA bracht het wagenpark van het MVG in kaart, waardoor er voor het eerst een volledig en correct beeld is van dit wagenpark. In totaal gaat het over ca. 2.650 dienstvoertuigen.

De gefaseerde afbouw van het aantal gehuurde dienstvoertuigen en vervanging door aangekochte voertuigen is een permanent aandachtspunt wegens rendabeler. Concreet zijn in de periode 30/08/04-30/06/05, door ALOMA 55 gehuurde voertuigen uit dienst genomen. Het aandeel van de gehuurde voertuigen in het totale wagenpark dat beheerd wordt door ALOMA daalde hierdoor van 27% tot 18,5%.

Een nieuwe omzendbrief met betrekking tot het verwerven en vervreemden van dienstvoertuigen werd op 29/04/05 van kracht. De omzendbrief bevat zowel duidelijke richtlijnen als technische en financiële limieten m.b.t. de diverse types dienstvoertuigen. Vanuit het oogpunt van doelmatigheid wordt de nadruk gelegd op aankoop als verwervingsmethode.

Engagementen**a) Een milieuvriendelijk wagenpark:**

De afdeling aankoopbeheer zal de acties zoals geformuleerd in het actieplan 'Duurzame mobiliteit in de Vlaamse Overheid' implementeren en uitvoeren. Verdere mogelijke toepassingen en een eventuele uitbreiding van de reeds lopende initiatieven worden nagegaan. In het najaar 2005 wordt ook een raamcontract afgesloten dat geïnteresseerde entiteiten zal toelaten voordelig een hybride voertuig aan te kopen.

b) Doelmatig beheer van het wagenpark:

Vanuit de resultaten van de inventarisatie van het wagenpark worden, in samenspraak tussen ALOMA en de klanten, een aantal optimalisaties in het wagenparkbeheer doorgevoerd.

De ontwikkeling van een degelijke toepassing voor het dagelijks beheer van het wagenpark is hierbij cruciaal.

De verdere gefaseerde afbouw van het aandeel gehuurde dienstvoertuigen in het wagenpark dat beheerd wordt door ALOMA blijft een permanent aandachtspunt, waarvoor de afdeling aankoopbeheer, in samenspraak met de klanten, de nodige initiatieven zal blijven ondernemen.

6.2.2. Een milieubewust facilitair managementVerwezenlijkingen**a) Een milieubewust afvalbeleid**

In 2005 werd de voorgestelde uitbreiding en standaardisatie van een **selectieve afvalinzameling** in alle grote gebouwen van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap interdepartementaal goedgekeurd. Concreet gebeurt vanaf

september/oktober 2005, naast de reeds bestaande selectieve inzameling van papier, dan ook via elke kitchenette in grote gebouwen een gescheiden PMD-inzameling.

b) Een milieuvriendelijk aankoopbeleid

Waar zinvol en mogelijk worden in bestekken systematisch een aantal **minimumeisen op vlak van milieuvriendelijkheid** en/of een gunningscriterium milieuvriendelijkheid opgenomen.

Enkele recente voorbeelden hiervan zijn:

- het aanbestedingsdossier voor papier dat in juni 2005 toegewezen werd, waarbij gekozen werd voor 100% gerecycleerd papier zonder optische witmakers;
- de aanbestedingsdossiers meubilair, waarbij o.a. milieuvriendelijkheid van gebruikte materialen, afwerkingstechnieken en recycleerbaarheid van onderdelen in het bestek opgenomen werden als aandachtspunten bij de vergelijking van de diverse offertes.

Er werd ook ingetekend op de **actie ‘Groen bestek’ van de Bond Beter Leefmilieu**, met de bedoeling het huidige aankoopbeleid te laten doorlichten en waar mogelijk milieuvriendelijker te maken. Hierbij ging de aandacht naar de milieucriteria in de bestekken voor de aankoop van papier en bureaubenodigdheden enerzijds en schoonmaakproducten, tissues en toiletpapier anderzijds. De analyse resulteerde in een **positieve beoordeling van de huidige aanpak**. Bepaalde elementen m.b.t. de aankoop van schoonmaakproducten, tissues en toiletpapier worden zelfs door de BBL als referentie gepubliceerd op haar website.

Engagementen

a) Een milieubewust afvalbeleid

In samenwerking met de Centrale Coördinatiecel Milieuzorg van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap wordt voor het einde van 2005 nog een grote **sensibiliseringscampagne inzake een milieuvriendelijke afvalbeheersing** voorbereid, waarbij de voorbeeldfunctie van de Vlaamse ambtenaren duidelijk in de verf zal worden gezet.

b) Een milieuvriendelijk aankoopbeleid

Alle acties en initiatieven m.b.t. het gebruik van milieuvriendelijke schoonmaakproducten worden verder verfijnd en bestendigd, waarbij eventuele evoluties in de markt continu opgevolgd worden.

Het gebruik van milieucriteria in bestekken zal verder geoptimaliseerd worden (bijvoorbeeld verbod op het gebruik van tropisch hardhout) onder meer door het gebruik van een **leidraad voor de integratie van milieucriteria in bestekken**, conform de geldende regelgeving.

6.2.3. Een ethisch bewust facilitair management

Verwezenlijkingen

Uitbreiding van het aanbod ‘eerlijke voedingsproducten’

Het aankoopbeleid van eerlijke koffie (met Max Havelaar keurmerk) voor het volledige ministerie van de Vlaamse Gemeenschap werd in 2004-2005 nogmaals bestendigd. Ook in het komende jaar geven dus alle ambtenaren van het MVG op het werk het goede voorbeeld.

ALOMA (de administratie logistiek management) voerde een grondige studie uit om de opportuniteit van een uitbreiding inzake het aanbod aan eerlijke voedingsproducten te onderzoeken op haalbaarheid en budgettaire impact. Ter uitvoering hiervan werd inmiddels overgegaan tot een omschakeling op eerlijk fruitsap voor het volledige MVG, en dit zonder noemenswaardige meerkost. Ook werd het aanbod aan wijnen voor speciale maaltijden en recepties herzien, waarbij voortaan zowel een rode als een witte eerlijke wijn opgenomen werd in het standaard aanbod.

Engagementen

a) Uitbreiding van het aanbod ‘eerlijke voedingsproducten’:

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

b) Haalbaarheidsstudie ethisch verantwoorde textielproducten:

De (huidige) afdeling aankoopbeheer zal overgaan tot een grondige studie om de (juridische, budgettaire en praktische) haalbaarheid van een eventuele invoering van ethische criteria en normen in bestekken voor de aankoop van textielproducten te onderzoeken.

6.2.4. Een zuinig, efficiënt en doelmatig facilitair management

De IVA Facilitair Management gaat in 2006 samen met de (interne) klanten **Service Level Agreements** (SLA's) inzake facilitaire dienstverlening uitwerken. Met de SLA's worden **transparantie en een doorgedreven klantgerichtheid** nagestreefd. Op basis van gerichte en duidelijk overeengekomen meetpunten wordt immers een periodieke opvolging en evaluatie van de geboden dienstverlening mogelijk, die gebaseerd is op uitdrukkelijk bepaalde aspecten van de dienstverlening en dan ook wordt gedragen door beide partijen.

In het kader van een kwaliteitsvolle facilitaire dienstverlening wordt het bestaande *ISO 9001:2000 handboek* van de DAB Schoonmaak volledig gescreend en aangepast teneinde alle processen zo efficiënt mogelijk te organiseren en te verzekeren dat deze processen binnen de ganse organisatie gekend en gevolgd worden. Hierbij zal sterk

gefocust worden op een verregaande digitalisering van de processen met als finale doelstelling een (her)certificatie van het ISO-model voor de DAB Schoonmaak. De DAB Catering zal voor elk van haar vestigingen (restaurants en cafetaria's) een uitgebreid kwaliteitshandboek ontwerpen, waarin zowel richtlijnen omtrent alle HACCP-elementen als alle gegevens m.b.t. infrastructuur zijn opgenomen. Deze kwaliteitshandboeken zullen als actief werkinstrument een bijdrage leveren aan het verder formaliseren en integreren van het kwaliteitsdenken binnen de hele organisatie.

6.3. Het bouwmeesterschap

De Vlaamse Regering keurde op 11 maart 2005 de nieuwe procedure **Open Oproep** goed.

De Open Oproep is het instrument waarmee de Vlaamse Bouwmeester ontwerpteams selecteert voor opdrachten op het vlak van landschapsarchitectuur, stedenbouw en bouwkunde.

De Open Oproep is in eerste instantie bedoeld voor opdrachtgevers binnen de Vlaamse overheid. Daarnaast staat het instrument ook ter beschikking van lokale overheden.

In de nieuwe procedure is er een “prijsvraag voor ontwerpen” en gebeurt de finale gunning van de ontwerpopdracht via de onderhandelingsprocedure. Zo voldoet de gunning van de ontwerpopdracht aan de wetgeving op de overheidsopdrachten en aan de Europese regels inzake mededinging.

Op 1 juni 2005 is de nieuwe Vlaams Bouwmeester in dienst getreden, waarmee de continuïteit van het Vlaams Bouwmeesterschap wordt gewaarborgd. Hieronder volgt een overzicht van de beleidsaccenten.

6.3.1. Zorgzame projectvoorbereiding en initiërend onderzoek

Doelstelling en context

In de beleidsnota Bestuurszaken wordt gesteld: “Het werkveld van het Vlaams Bouwmeesterschap is echter niet beperkt tot louter architecturale materies maar omvat de totale ruimtelijke omgeving. Dit is het onroerende en roerend patrimonium, de stedenbouwkundige ontwikkelingen inclusief de infrastructuren, het openbaar domein, en het landschapsbeheer. Ook de integratie van kunst in dit patrimonium behoort tot de taak.”

De Vlaamse Regering wil voor alle projecten zorgvuldig onderbouwde initiatieven waardoor de voorbeeldwaarde verzekerd. Het gaat tenslotte om het duurzaam omgaan met het geld van de burger.

Het is belangrijk die verruimde context te concretiseren in de wijze waarop de bouwmeester de projecten adviseert en begeleidt.

Daarom is een prioritaire doelstelling de versterking van de integrale kwaliteit van projecten door initiërend onderzoek op het vlak van de ruimtelijke en culturele context.

In dit voorbereidend onderzoek dat op basis van overleg tot stand komt, wordt de fase tussen het ontstaan van het initiatief en het vastleggen van de projectpotenties als voorbereiding voor de projectdefinitie uitgewerkt, met bijzondere aandacht voor toegankelijkheid, duurzaamheid contextuele benadering en artistieke interactie.

Doelgroep

- De opdrachtgevers
- De beheerders van de verschillende deelaspecten van een project

Samenwerking

De groeiende complexiteit van de projecten maakt het noodzakelijk om de participatie van de verschillende partijen op een open en correcte manier in het gesprek te betrekken.

Voor de wetenschappelijke onderbouw en uitvoering van deze analyses zowel voor als na een project is samenwerking met universiteiten en hogescholen een belangrijke factor.

Partners

In het kader van de werken van facilities is de beleidscel en het Agentschap voor Facilitair Management hier de bevoorrechte partner

Resultaten

De professionaliteit van de overheid als opdrachtgever wordt versterkt omdat hij kan starten vanuit een professionele analyse van het project.

6.3.2. Samenwerking tussen overheid en privé

Doelstelling en context

Het nieuwe huisvestingsbeleid van de Vlaamse overheid opent ongekende perspectieven voor een architecturaal kwaliteitsbeleid. Het feit dat de overheid voor het huren en kopen van gebouwen een beroep zal doen op de private markt biedt de kans om op een positieve manier de architecturale kwaliteit en de duurzaamheid bij de projectontwikkelaars en investeerders te stimuleren. Vlaanderen heeft echter geen traditie op dat terrein en velen beschouwen daarom de terugkeer naar de private sector als een regelrechte aanfluiting van de kwaliteitsdoelstellingen.

De tegenstelling tussen het idee dat de markt die bouwt efficiënt, snel, goedkoop en performant is en dat de overheid traag, besluiteloos, duur en prestigieus is moet overbrugd worden in een nieuwe kwaliteitsaanpak

De doelstelling is daarom meervoudig:

- Enerzijds het gesprek met de ontwikkelaars en investeerders op gang te trekken
- Een ambitie- en verwachtingkader uitwerken voor overheidsgebouwen
- Werken aan een charter tussen overheid en privé met betrekking tot kwaliteit
- Voorbeeldige samenwerkingprojecten realiseren waaruit ook lokale besturen kunnen leren.
- Continuïteit van kwaliteitsbeleid voor overheidsgebouwen en projecten

- Werkseminaries tussen ambtenaren van de Vlaamse gemeenschap (IVA's en EVA's) en ontwikkelaars, om mede op basis van buitenlandse ervaringen een modus operandi te zoeken.

Doelgroep

Het project richt zich tot:

- buitenlandse en binnenlandse investeerders
- buitenlandse en binnenlandse projectontwikkelaars
- overheden
- huisvestingsmaatschappijen
- bouwheren en opdrachtgevers

Werkverbanden

Het project en de opmaak van een charter kan direct gelinkt worden aan andere beleidsdomeinen die op de zelfde manier in een samenwerking met de privé stappen met name:

- gezondheidszorg
- cultuur
- landbouw
- sport
- onderwijs
- stedenbeleid
- huisvesting
- wegen

Het project kan ook van groot belang zijn voor de lokale overheden.

Partners

- PPS kenniscentrum
- Beleidsdomein Financiën en Begroting
- cel Overheidsopdrachten
- IVA Facilitair Management

Resultaten

- overleg met projectontwikkelaars en investeerders
- kader voor kwaliteitsambities van de overheid
- charter voor kwaliteit
- projectvoorbeelden

6.3.3. Publieke toegankelijkheid en integrale kwaliteit

Doelstelling en context

In de inleiding van het Regeerakkoord wordt onder de titel “kansen grijpen, uitdagingen aangaan” gesteld: “De sociale samenhang en solidariteit versterken veronderstelt meer respect. Respect van bestuurders voor mensen. Respect van mensen voor elkaar en voor de publieke ruimte.”

Met andere woorden, de kwaliteit van de Publieke ruimte en de publieke toegankelijkheid in al haar aspecten, zijn een waardemeter voor het respect van mensen en overheid ten overstaan van elkaar en de zorg voor landschap en stad. Met deze beleidsvisie geeft de Vlaamse Regering aan dat ze concreet werk wil maken van de kwaliteit en het publieke karakter van de ruimte bij de ontwikkeling van overheidsgebouwen, stedelijke projecten, landschapszorg, grote infrastructuurwerken en wegeaanleg.

Het gaat om het versterken van alle aspecten die de duurzaamheid en de kwaliteit van de toegankelijkheid en het publieke karakter van de ruimte kunnen bestendigen.

Veiligheid van wegen, pleinen, overheidsgebouwen, en infrastructuren, kunnen niet het enige uitgangspunt zijn voor het versterken van het openbare karakter van de overheidsprojecten en onze ruimtelijke omgeving. De discussies over de samenhang tussen veiligheid en openbaarheid leiden vaak tot minder publieke en ruimtelijke toegankelijkheid en tot eenzijdige inrichting en aanpak. Daardoor treedt een verschraling van de ruimtelijke kwaliteit in het stedelijke en buitenstedelijke landschap op.

Het project beoogt een vierledige doelstelling:

- Het publieke en toegankelijke karakter van overheidsgebouwen en openbare instellingen versterken;
- De publieke ruimte bij overheidsprojecten vanuit een integrale benadering valoriseren;
- Het meervoudige gebruik van publieke voorzieningen (sportzalen, vergaderlokalen, enz.) stimuleren;
- Het uitwerken van een overlegplatform dat toegankelijkheid laat opnemen als een vanzelfsprekend onderdeel van integrale architecturale kwaliteitszorg.

Doelgroep

- opdrachtgevers
- departementen
- lokale overheden
- burgers

Samenwerking met

- departement wegen
- departement onderwijs
- departement mobiliteit
- gehandicaptenorganisaties
- organisaties uit het middenveld

Partners

- gesubsidieerde infrastructuur
- stedenbeleid
- milieu

Resultaten

Over een periode van 4 jaar worden de beleidsdoelstelling van deze regering wat betreft het belang van het respect voor de publieke ruimte geconcretiseerd en ingeschakeld in het imago van een dienstbare en open overheid. Bijzondere aandacht kan hierbij besteed worden aan het open onthaalkarakter. Er wordt een verruimde interpretatie uitgewerkt over de relatie tussen publieke ruimte en veiligheid.

7 ICT

7.1. *Continue evaluatie en verbetering van de ICT-omgeving*

Op het vlak van ICT-beleid werden en worden, onafgezien van BBB, zeer veel projecten voorbereid en uitgevoerd:

- De vorige Vlaamse Regering keurde het “**ICT-veiligheidsbeleid**” en het “**ICT-standaardenbeleid**” voor alle beleidsdomeinen van de Vlaamse Overheid goed. In dit kader werden als hoogste overkoepelende beslissings- en overlegorganen binnen de Vlaamse Overheid sturgroepen voor strategische ICT-veiligheid en strategische ICT-standaarden opgericht. Ook in 2006 zal dit werk worden verdergezet. De nodige standaarden worden verder gedefinieerd en verfijnd.
- **Risicomanagement** is het overkoepelende proces om de ICT-risico's te analyseren, maatregelen te nemen om de risico's tot een aanvaardbaar niveau te reduceren en het vereiste risiconiveau te onderhouden. Risicoanalyses vormen in de voorbije jaren daarom de basis voor het bepalen, evalueren en bijsturen van ICT-veiligheidsbeleid, standaarden, architecturen, infrastructuur en procedures en om de selectie van investeringen om de hoogste risicogebieden mogelijk te maken. Dit beleid zal worden verder gezet.
- **Uitbreiding van het telewerken en thuiswerken.** Thuiswerkers hebben nood aan een netwerkverbinding tot de IT-systemen en toepassingen van de Vlaamse Overheid. Tot op vandaag werd daarbij van speciale maar verouderde hardware gebruik gemaakt, die gradueel door een standaard oplossing (ADSL) kan worden vervangen.
- Verdere uitbouw van **e-government ondersteunende platformen**: ACM, VSB, Digitale handtekening (zie beleidsbrief e-government).
- Op 1 september 2008 loopt het huidige **ICT-dienstverleningscontract** met de firma EDS/Telindus af. De duur van het voorbereidingstraject om tot een nieuw contract te komen wordt op 2 jaar geschat. Vandaag al worden stappen gezet om tijdig een nieuw contract te sluiten. In dit verband moet ook een contract worden gesloten met een begeleidingsfirma die moet zorgen voor de aanvulling van het intern programmteam bij het uitvoeren van de onderhandelingsprocedure voor de totstandkoming van het nieuwe ICT-contract.
- In dezelfde zin moet er nu al voor gezorgd worden dat ook na het aflopen van de huidige gemeenschappelijke **telecomcontracten** met Belgacom en Mobistar (aflopend op 1 april 2007) een gemeenschappelijk telefonie- en connectiviteits-dienstverleningsaanbod beschikbaar blijft. Hiertoe wordt een marktverkenning opgestart die zal leiden tot het opmaken van een lastenboek en het publiceren ervan in 2006.

In 2006 zullen de aandachtspunten verder vooral op volgende projecten liggen:

Zoals gezegd doet het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap een beroep op een externe firma voor het leveren van ICT-dienstverlening.

Bij de start en bij het einde van een dergelijk contract is de **marktconformiteit** gewaarborgd door het uitvoeren van de overheidsprocedures voor het gunnen van het dienstverleningscontract. Het is ook belangrijk te weten of in de loop van de uitvoering van het contract nog de beste prijzen worden verkregen. Om dit te onderzoeken wordt in de loop van 2006 een externe **benchmarking** uitgevoerd. De studie zal betrekking hebben op de door de outsourcer gehanteerde prijzen voor het beschikbaar houden van de midrange server omgeving (Unix – Wintel). Dit vertegenwoordigt een groot deel van de exploitatiekosten en het wordt grotendeels door huidige outsourcer - EDS-Telindus - zelf uitgevoerd.

Het gebruik van **e-mail** is de laatste jaren sterk toegenomen als het elektronisch communicatie middel bij uitstek binnen de Vlaamse overheid. Bij het MVG is momenteel meer dan 7.500 gigabyte mail opgeslagen. De brede beschikbaarheid en aanvaarding van dit communicatiemedium en de eenvoud waarmee het gebruikt kan worden als uitwisselingsplatform van informatie liggen aan de basis van dit succes. Veel bedrijfskritische gegevens en vertrouwelijke informatie worden vandaag via dit platform uitgewisseld en opgeslagen. Er worden dan ook hoge eisen (beschikbaarheid, performantie, veiligheid, uitbreidbaarheid) m.b.t. de mailinfrastructuur gesteld, opdat al deze mailgegevens online ter beschikking van de gebruikers zouden kunnen worden gesteld. Om de stijgende kosten te drukken en de continuïteit niet in het gedrang te brengen zal een **structurele archiveringsoplossing** (als onderdeel van een Informatie Lifecycle Managementstrategie) uitgewerkt worden.

De steeds toenemende informatisering vereist de inzet van een degelijke ICT-infrastructuur.

Bij het MVG bestaat een zeer divers IT-landschap. Door de uitwerking van een **server- en opslagcapaciteitaanbod via verschillende formules** kan op een flexibele en efficiënte kostenbesparende manier worden ingespeeld op de **verschillende behoeften van gebruikers**.

Om de verouderde hard- en software te vervangen kan men, naast het traditioneel consolideren van de bestaande infrastructuur, nieuwe modellen voor ICT-infrastructuur introduceren, zoals bijvoorbeeld ‘compute on demand’ (het inhuren van informatieverwerkings- en opslagcapaciteit naargelang de fluctuaties in de behoeften). Dit overstijgt een zuivere consolidatie van het server- en storagepark en is een totaalaanpak met de focus eerder op diensten dan op servers- en storage. Bij “compute on demand” wordt de infrastructuur door een ICT-dienstenleverancier aangeboden via standaardoplossingen en betaalt men naargelang het gebruik. Dit model laat toe om snel in te spelen op de klantenbehoeften. Nieuwe toepassingen kunnen de nieuwe modellen gebruiken.

In het komende jaar zal ik dergelijke complementaire formules, die afgestemd zijn op het businessmodel van de klant, verder ontwikkelen en aanbieden.

7.2. De ICT in BBB-perspectief

Zoals in een vorig hoofdstuk van deze beleidsbrief bleek, zal het BBB-veranderingsproces geen enkel aspect van de organisatie van de Vlaamse overheid ongemoeid laten. Ook cruciale ondersteunende diensten, zoals ICT worden door de herindeling van de organisatie en haar personeel beïnvloed.

Op korte termijn zijn de meest dringende veranderingen een rechtstreeks gevolg van de gewijzigde organisatie, bijvoorbeeld de fysieke verhuis van personeel. Daarom moeten zo vroeg mogelijk de nodige acties, desnoods interim acties, ondernomen worden om de werking van de betrokken entiteiten te blijven garanderen.

Op langere termijn moeten twee fundamentele elementen daarbij in overeenstemming worden gebracht. Enerzijds het streven naar **autonomie** op het niveau van de diverse beleidsdomeinen en entiteiten, anderzijds het handhaven van de vereiste **eenheid en samenhang**. Zo kunnen schaalvoordelen behouden worden en de externe ICT-dienstverlening (aan de burger, via e-government) kan geïntegreerd worden.

Tijdens het veranderingsproces van BBB moeten volgende kerndoelstellingen gevrijwaard worden voor een geslaagde ICT-transitie:

- Zorg voor continuïteit door een eenvormige migratieaanpak;
- Identificatie, allocatie en optimalisatie van kosten;
- Waarborgen van ICT-Veiligheid;
- Behoud van de connectiviteit binnen de Vlaamse Overheid en met partners;
- Waarborgen van ICT-Standaarden op het vlak van gegevensuitwisseling, connectiviteit en beveiliging.

Ik zal de centrale ICT-dienst binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Sturing en Controle ICT (SCICT), opdracht geven deze BBB-transitie op ICT-vlak van nabij te volgen en te begeleiden.

Een strategische herdefiniëring van de rol van ditzelfde SCICT trouwens zonder twijfel nodig.

Daarbij moet een nieuwe vorm van samenwerking met de beleidsdomeinen en de verzelfstandigde organisaties, als 'stakeholders' van het ICT-beleid, tot stand worden gebracht.

De nieuwe organisatie moet zich tot de volledige Vlaamse overheid richten – en wie weet op termijn ook tot de lokale besturen – en een doelmatige inzet van de aanwezige ICT-knowhow en een gemeenschappelijke visievorming mogelijk maken.

De komende maanden zal ik onderzoeken welke vorm een dergelijke nieuwe organisatie idealiter heeft

Gelet op de grote investeringen die met ICT gepaard gaan, zullen in voorkomend geval wellicht ook samenwerkingsverbanden worden gesloten met externe partners, private partners of zelfs andere overheden. Ook het e-governmentbeleid van de Vlaamse overheid zal onderwerp van het onderzoek zijn.

8 INVULLING EN VRIJWARING VAN DE VLAAMSE BEVOEGDHEDEN

Het voorbije jaar is gebleken dat de federale overheid niet altijd rekening houdt met de belangen van de Gemeenschappen en Gewesten over bepaalde materies die de Vlaamse overheidsadministratie aanbelangen.

De invoering van een extra **heffing op het vakantiegeld** is daar een concreet voorbeeld van. Deze heffing werd na protest van de Vlaamse Regering uiteindelijk niet opgelegd, zoals bepaald in de wet houdende invoering van een egalisatiebijdrage voor pensioenen, gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad op 6 oktober 2005.

Een even groot, zoniet groter probleem is dat van de zogenaamde **‘responsabiliseringsbijdrage’**, de bijdrage die de Gemeenschappen en Gewesten aan de federale overheid betalen in het kader van de overheidspensioenregeling.

Het ontwerp van koninklijk besluit tot uitvoering van artikel 10, derde lid van de bijzondere wet van 5 mei 2003 tot instelling van een nieuwe berekeningswijze van de responsabiliseringsbijdrage ten laste van sommige werkgevers van de openbare sector, zou tot gevolg kunnen hebben dat deze bijdrage heel wat zou stijgen. Al in 2004 maakte de Vlaamse Regering duidelijk niet akkoord te kunnen gaan met de voorgestelde wijziging.

Een nieuw ontwerp, dat eind september 2005 werd voorgelegd, zou ten opzichte van 2002-2005 een stijging tot gevolg hebben van 225% in 2006 (16,1 mio. euro) tot 1.392% in 2017 (98,8 mio. euro).

Bovendien is er geen zicht op de toestand na 2017, daar waar oorspronkelijk was afgesproken dat er tot en met 2025 berekeningen zouden worden gemaakt.

De Vlaamse Regering zal bijgevolg niet enkel ingaan tegen het voorstel, maar ze zal de federale overheid ook verzoeken de toepassing van de bijzondere wet van 5 mei 2003 grondig te evalueren, zoals voorzien in artikel 10 van voormelde bijzondere wet.

Ik geef mijn diensten de opdracht deze en andere zaken nauwlettend in het oog te houden en te bepalen welke impact (voorstellen tot) wijziging van federale regelgeving op de Vlaamse overheid kan hebben.

Autonomie in bestuurszaken is en blijft voor Vlaanderen een absolute vereiste om het Vlaamse overheidsapparaat volledig zelfstandig uit te bouwen.

Om volledig zelfstandig een eigen en effectief personeelsbeleid te voeren moet Vlaanderen bevoegd zijn om autonoom het administratief en geldelijk statuut van het personeel te bepalen. Hiervoor is een wijziging van de artikels 9 en 87, §4 van de BWHI, die bepalen dat de gemeenschappen en gewesten bij de uitbouw van hun eigen personeelsbeheer rekening moeten houden met het APKB, nodig.

Vlaanderen moet ook eigen regels kunnen bepalen m.b.t. het syndicaal statuut en de pensionering wegens ziekte van vastbenoemde ambtenaren (respectievelijk art. 87, §5 en art. 87, §3 van de BWHI).

Mijn diensten zullen deze wijzigingen aan de BWHI in 2006 optimaal voorbereiden, zodat in het kader van de communautaire onderhandelingen bij de federale regeringsvorming eind 2007 een concrete eisenbundel ter zake kan worden voorgelegd.

Daarnaast is ook de uitbouw van een **eigen statutaire wervingscapaciteit** is een must voor de Vlaamse overheid. Dit wordt momenteel nog belemmerd door de bijzondere wet op de hervorming van de instellingen van 8 augustus 1980.

Artikel 87 § 2 van de BWHI bepaalt immers dat het personeel wordt aangeworven door bemiddeling van het Vast Secretariaat voor werving van het Rijkspersoneel.

Tot nog toe heeft de Vlaamse overheid wel de mogelijkheid om op zelfstandige basis contractuele personeelsleden aan te werven. Dit gebeurt normaliter via Jobpunt Vlaanderen (in het kader van BBB binnenkort om te vormen tot de EVA Recruitering en Selectie), maar toch komt Selor nog steeds tussen bij de aanwerving van statutaire ambtenaren.

Voor de openbare instellingen en a fortiori het onderwijs en de lokale besturen geldt deze beperking echter niet, wat een ondoorzichtige en diverse situatie creëert ten aanzien van de diensten en instellingen, ook na BBB.

Het decreet van 7 mei 2005 op de EVA Recruitering en Selectie biedt echter de mogelijkheid om met Selor een overeenkomst te sluiten om de centrale Vlaamse overheid te machtigen zelf zijn statutaire wervingen te beheren en uit te voeren. Ik zal hierover met de federale overheid overleggen om tot een goede oplossing voor de Vlaamse overheid te komen.

Op dat moment zal tevens een samenwerkingsprotocol met de EVA Rekrutering en Selectie gesloten worden waarin kwaliteitsgaranties staan en heel duidelijke afspraken maken om tegemoet te komen aan de behoeftes van de Vlaamse regering én van de diverse organisaties binnen de Vlaamse overheid.

Op langere termijn streef ik echter de schrapping van het genoemde artikel 87 § 2 van de BWHI na. Ook dat zal ik op de agenda van de volgende fase in de staatshervorming plaatsen.

Door mijn diensten werd een voorontwerp van decreet voor een **nieuwe eedformule** opgesteld. De eedformule zal gelden voor zowel de statutaire ambtenaren als de contractuele personeelsleden van de diensten van de Vlaamse Regering en de publiekrechtelijke overheidsinstellingen die afhangen van de Vlaamse Gemeenschap en het Vlaams Gewest (bijvoorbeeld de EVA's en de VOI's).

Met dit voorontwerp van decreet wordt voor de personeelsleden van de Vlaamse overheid dezelfde eedformule ingevoerd als deze voor de personeelsleden van de Vlaamse lokale besturen. In die eedformule zweren de medewerkers de verplichtingen van hun ambt trouw na te komen.

Deze eedformule houdt meer rekening met de constitutionele realiteit dan de huidige eedformule. De huidige dateert al van 1831. De ambtenaren zweren nog steeds getrouwheid aan de Koning en gehoorzaamheid aan de Grondwet en de wetten van het Belgische volk.

De huidige eedformule houdt geen rekening met de decreten van het Vlaams Parlement. De Vlaamse overheidsmedewerkers hebben ook geen rechtstreekse band meer met de Koning. Bovendien blijkt uit een bevraging van de personeelsleden van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap zeer duidelijk dat ook zij deze eedformule achterhaald vinden.

Het voorontwerp van decreet werd principieel goedgekeurd door de Vlaamse Regering en zal na de definitieve goedkeuring worden voorgelegd aan het Vlaams Parlement.

Geert Bourgeois

Vlaams minister van Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media en Toerisme

LIJST MET GEBRUIKTE AFKORTINGEN

ALOMA	administratie logistiek management
APKB	Algemene Principes Koninklijk Besluit van 22 december 2000
art.	artikel
BBB	Beter Bestuurlijk Beleid
bv.	bijvoorbeeld
BS	Belgisch Staatsblad
BWHI	Bijzondere wet van 8 augustus 1980 tot hervorming van de instellingen
CCM	Centrale Coördinatieceel Milieuzorg
DAB	Dienst met Afzonderlijk Beheer
DBSO	Deeltijds beroepssecundair onderwijs
enz.	enzovoort
etc.	etcetera
EVA	Extern Verzelfstandigd Agentschap
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Points
HR	Human Resources

HRM	Human Resources Management
IAVA	Interne Audit van de Vlaamse Administratie
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IT	Informatietechnologie
IVA	Intern Verzelfstandigd Agentschap
i.v.m.	in verband met
mio.	miljoen
MOVI	Management in de Openbare Vlaamse Instellingen
MVG	Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap
o.a.	onder andere
OCMW	Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn
o.l.v.	onder leiding van
o.m.	onder meer
OSGW	Ongewenst seksueel gedrag op het werk
P&O	Personeels- en organisatieontwikkeling
PLOEG	Het evaluatiegebeuren bij de Vlaamse overheid waarbij elke letter staat voor een specifieke fase: Plannen, Leiding geven, Opvolgen en ondersteunen, Evalueren en Gewaardeerd worden
PPS	Publiek Private Samenwerking
PRO	Personeelsresultatenonderzoek
PSWI	Personeelsstatuut van de (Vlaamse) wetenschappelijke instellingen
RAGO	Raad van het gemeenschapsonderwijs
SCICT	Sturing & Controle ICT

SLA	Service Level Agreements
t.a.v.	ten aanzien van
VAC	Vlaams Administratief Centrum
VIA	Verruimde interne arbeidsmarkt
VPS	Vlaamse Personeelsstatuut (enkel voor personeelsleden MVG)
VOI	Vlaamse openbare instelling
VWI	Vlaamse Wetenschappelijke Instelling