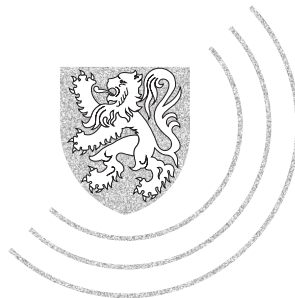


V L A A M S P A R L E M E N T



Zitting 2003-2004

27 oktober 2003

BELEIDSBRIEF

Ambtenarenzaken

Beleidsprioriteiten 2003-2004

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

INHOUD

	Blz.
PERSONEELSBELEID	5
1. Terugblik op de legislatuur	5
1.1. Evolutie van personeelsbestand en -kosten	5
1.2. Flexibele organisatievormen en Beter Bestuurlijk Beleid	6
1.3. De juiste mens op de juiste plaats	11
1.4. Permanente ontplooiing	14
1.5. Evenwicht tussen mens en organisatie	15
2. De nabije toekomst van Beter Bestuurlijk Beleid	17
2.1. Reorganisatie Vlaamse overheid	17
2.2. Arbeidsvoorwaardenregeling voor het personeel van de diensten van de Vlaamse overheid (inclusief het top- en middenkader)	18
2.3. Managementcode P&O – indicatoren – beleidsinformatiesysteem	19
2.4. Migratie van het personeel binnen de organisatie	20
2.5. Beleidsvoorbereiding voor een loopbaan- en beloningsbeleid	20
2.6. Organisatie van de functie voor personeel en organisatie (de P&O-functie)	20
2.7. Wetenschappelijk Onderzoek	21
2.8. Anders werken	21
3. De juiste mens op de juiste plaats	21
3.1. Herplaatsing	21
3.2. Verder aanzwengelen van de mobiliteit	21
3.3. Functiefamilies opbouwen vanuit de invalshoek competentie management	22
3.4. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid gestalte geven	22
3.5. Evenredige vertegenwoordiging van doelgroepen	23
4. Permanente ontplooiing	24
4.1. Kwaliteit van het leidinggeven	24
4.2. Beleid voor personeelsontwikkeling	25
5. Evenwicht tussen mens en organisatie	25
5.1. Geïntegreerd actief welzijnsbeleid	25
5.2. Partnerschap met het personeel	27

INFORMATIE- EN COMMUNICATIETECHNOLOGIE	28
1. Inleiding	28
2. Realisaties huidige legislatuur	28
2.1. Vorige jaren	28
2.2. Dit jaar	29
3. Beleidsprioriteiten 2004	31
3.1. Transitie naar de nieuwe ICT-dienstverlener (EDS-Telindus)	31
3.2. Transitie nieuw telefoniecontract	31
3.3. Versterken ICT-resources	32
3.4. Verdere afstemming en implementatie van het BBB organisatiemodel	32
3.5. E-government	32
3.6. Beveiliging	32
3.7. Standaardenbeleid – "Open Source" initiatieven	33
GEBOUWEN	34
1. Inleiding	34
2. Realisaties tijdens de legislatuur	34
3. Beleidsprioriteiten 2004	36
4. Vlaamse Bouwmeester	37
FACILITIES	38
1. Inleiding	38
2. Realisaties huidige legislatuur	38
3. Beleidsprioriteiten 2004	39
DAB schoonmaak	40
1. Inleiding	40
2. Realisaties huidige legislatuur	40
3. Beleidsprioriteiten 2004	40
DAB catering	41
1. Inleiding	41
2. Realisaties huidige legislatuur	41
3. Beleidsprioriteiten 2004	41
Milieuzorg	42

OCGIS	43
1. Inleiding	43
2. Realisaties huidige legislatuur	43
3. Beleidsinvulling begroting 2004	45
Resoluties	47
Indicatoren personeelsbeleid	48
Lijst afkortingen	51

BELEIDSBRIEF AMBTENARENZAKEN 2004

PERSONEELSBELEID

Wat het personeelsbeleid betreft ga ik uit van de vier strategische doelstellingen die bij aanvang werden voorop gesteld: Beter Bestuurlijk Beleid, De juiste mens op de juiste plaats, Permanente ontplooiing en Evenwicht tussen organisatie en mens.

1. TERUGBLIK OP DE LEGISLATUUR

Eerst ga ik even in op de evolutie van de personeelsbezetting en de personeelsuitgaven.

1.1. Evolutie van personeelsbestand en -kosten

Tijdens deze legislatuur kende het personeelsbestand van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap een sterke groei. Deze groei was deels een reactie op een tijdelijke wervingsstop, die resulteerde in een stagnatie van het personeelsaantal tussen 1993 en 1998. Een groot deel van de groei is ook te wijten aan een voortdurende uitbreiding van de bevoegdheden en taken. Het meest recente voorbeeld hiervan is de personeelsoverdracht naar aanleiding van het Lambermontakkoord. Door de goedkeuring van het Lambermontakkoord werden een 800-tal personeelsleden overgeheveld. Bovendien heeft de behoefte aan een betere combinatie tussen werk en privé de vraag naar arbeidsduurverkorting doen toenemen. Zo werkte in 2002 reeds 18,6 procent van het personeel gedurende een bepaalde periode deeltijds. Uiteraard betekent dit dat er meer personeelsleden nodig zijn om het verlies aan arbeidstijd te compenseren.

Ook 'kwalitatief' is het personeelsbestand de laatste jaren sterk geëvolueerd:

- Vooreerst stel ik een duidelijke verschuiving vast naar hoger gekwalificeerd personeel: eind 1999 bedroeg het aandeel hoger opgeleiden (niveaus A en B) nog 33,3 procent. Nu is dit opgelopen tot 38,4 procent. Deze trend wordt bevestigd door de personeelsbehoeften in de personeelsplannen.
- Wat de man-vrouw-verhouding betreft, evolueert het ministerie geleidelijk naar een evenwicht (momenteel bedraagt de verhouding ongeveer 60/40). In 2002 zijn er voor het eerst meer vrouwen dan mannen bijgekomen. Toch blijven er nog grote verschillen tussen de departementen bestaan.
- Er wordt ook steeds vaker een beroep gedaan op contractuele tewerkstelling: eind 2002 vertegenwoordigde de groep contractuelen ongeveer één vierde van het personeelsbestand. De oorzaken van deze evolutie zijn erg uiteenlopend.
- Het personeelsverloop is in het ministerie kleiner dan op de arbeidsmarkt. Ook de uitstroom van oudere werknemers is lager dan in andere sectoren. De keerzijde is een 'vergrijzend' personeelsbestand. Dit blijkt duidelijk uit de cijfers: eind 1999 was ongeveer tien procent ouder dan 55 jaar, nu is dit al dertien procent.

Uiteraard hebben de aangroei van het personeelsbestand, de vraag naar hogere kwalificaties en de vergrijzing de totale loonkost sterk doen toenemen. Daarnaast hebben een aantal maatregelen met betrekking tot het beloningsbeleid die evolutie nog versterkt, zoals de upgradings van niveau E naar D, de verhoging van de eindejaarstoelage en vakantiegeld, enz.

Om het personeelsbudget van de diensten van de Vlaamse regering in de hand te houden, heeft de VR op 16 november 2001 enkele belangrijke principes afgesproken en werd het efficiënt beheer van de weddenkredieten opgenomen in de planning van alle leidend ambtenaren. Omdat deze maatregelen blijkbaar niet volstonden om de toename van het personeelseffectief af te remmen, heb ik de Vlaamse regering op 12 september 2003 voorgesteld om geen bijkomende aanwervingen meer toe te staan en het management te sensibiliseren voor alternatieve instrumenten zoals interne procesoptimalisatie, regularisatie van contractuelen in vacante permanente functies, interne mobiliteit en herplaatsing voor de invulling van dringende personeelsbehoeften. Om de evolutie van het personeelseffectief en de loonkost beter te kunnen opvolgen, zullen vanaf 2004 enkele rapporteringverplichtingen in een nieuwe generieke doelstelling voor de leidend ambtenaren worden opgenomen.

1.2. Flexibele organisatievormen en Beter Bestuurlijk Beleid

1.2.1. Het project Beter Bestuurlijk Beleid

In het regeerakkoord van juli 1999 werden in het hoofdstuk inzake nieuw bestuurlijk beleid een aantal fundamentele opties opgenomen, zoals de bevestiging van het primaat van de politiek en de optimalisering van de werking van het ministerie en de VOI's.

De volgende data zijn mijlpalen inzake de reorganisatie:

- Tijdens een themavergadering in Leuven op 19 februari 2000 nam de Vlaamse regering een aantal belangrijke principebeslissingen met betrekking tot de reorganisatie van het Vlaams overheidsapparaat. De regering opteerde onder meer voor een herverkaveling van het Vlaams overheidslandschap (ministerie, VWI's, VOI's) en een nieuw bestuurlijk model waarbij homogene bevoegdheidspakketten worden nagestreefd. De beleidsondersteuning wordt gesitueerd in departementen en de beleidsuitvoering in verzelfstandigde agentschappen.
- Op 31 maart 2000 werden de secretarissen-generaal Eric Stroobants en Leo Victor aangesteld tot bijzondere commissarissen voor de reorganisatie van het Vlaamse overheidsapparaat.
- Op 23 juni 2000 legden zij een eerste globaal conceptueel schema en een tijdschema aan de Vlaamse regering voor. De Vlaamse regering keurde op 17 november 2000 onder meer de indeling van het bevoegdheidspakket van de Vlaamse overheid in dertien homogene bevoegdheidsdomeinen goed en het principe van de één-op-één-relatie tussen het politieke niveau (de minister) en het administratief apparaat.
- Op 19 januari 2001 werd door de bijzondere commissarissen aan de Vlaamse regering een visie op een transparant organisatiemodel voor de Vlaamse administratie voorgelegd en keurde de Vlaamse regering een aantal basisprincipes terzake goed (onder meer inzake kerntakenanalyse, taakstelling van de verschillende actoren, criteria voor de oprichting van intern en extern verzelfstandigde agentschappen, categorisering van extern verzelfstandigde agentschappen, beleidsafstemming, beheersovereenkomsten en toezicht en controle), alsook een leidraad voor de sectorale invulling van het organisatiemodel per homogeen beleidsdomein.
- De Vlaamse regering keurde op 23 maart 2001 onder meer een werkwijze en timing met betrekking tot het kerntakendebat goed en een definitieve afbakening van de dertien beleidsdomeinen.

- Op 25 april 2003 werd een bestuursakkoord afgesloten tussen de Vlaamse overheid, de provincies en de lokale besturen.
- De Vlaamse regering keurde op 20 september 2002 principieel een voorgelegde strategie inzake human resources management en facilitair management binnen BBB goed.
- In november 2002 nam de Vlaamse regering een aantal beslissingen inzake timing voor de implementatie van de nieuwe organisatiestructuur, beleidsvisie leidend ambtenaren en verzelfstandigde agentschappen.
- Op 27 april 2001 werd door de Vlaamse regering een communicatieplan voor de interne communicatie naar de personeelsleden van de Vlaamse overheid goedgekeurd.
- De Vlaamse regering keurde op 1 juni 2001 een algemeen referentiekader voor de aanpak van horizontale aangelegenheden goed en hechtte haar principiële goedkeuring aan de sectorale invulling van de beleidsdomeinen met betrekking tot horizontale aangelegenheden: Diensten van de minister-president, Bestuurszaken, Financiën en begroting.
- Aansluitend werden in 2001 en de eerste helft van 2002 de sectorale invullingen van de andere beleidsdomeinen principieel goedgekeurd door de Vlaamse regering: Buitenlands beleid en internationale samenwerking (7 december 2001), Onderwijs en vorming (7 december 2001), Economie, werkgelegenheid en toerisme (14 december 2001), Leefmilieu en natuur (8 februari 2002), Wetenschappen en technologische innovatie (22 februari 2002), Mobiliteit (1 maart 2002), Welzijn en volksgezondheid (19 april 2002), Cultuur, jeugd, sport en media (31 mei 2002), Ruimte, wonen en onroerend erfgoed (19 juli 2002), Landbouw en visserij (19 juli 2002).
- Op 1 februari 2002 keurde de Vlaamse regering een kader voor de organisatorische invulling van managementondersteunende diensten goed en op 15 juli 2002 een verdere concretisering van de organisatie ervan.
- De Vlaamse regering stelde op 19 juli 2002 per beleidsdomein een veranderingsmanager aan.
- Op 18 juli 2003 keurde de Vlaamse regering een aantal voorontwerpen van decreten aangaande verzelfstandigde agentschappen principieel goed, met name nv vso Werkhouding (beleidsdomein Economie, werkgelegenheid en toerisme), Toerisme Vlaanderen (beleidsdomein Economie, werkgelegenheid en toerisme), Vlaams agentschap voor geografische informatie (beleidsdomein Bestuurszaken), Vlaamse vervoermaatschappij - De Lijn (beleidsdomein Mobiliteit), De scheepvaart (beleidsdomein Mobiliteit), Waterwegen en zeekanaal (beleidsdomein Mobiliteit), Agentschap voor water en zeezaken (beleidsdomein Mobiliteit), nv Vlaamse maatschappij voor sociaal woonkrediet (beleidsdomein Ruimtelijke ordening, woonbeleid en onroerend erfgoed).
- De Vlaamse regering hechtte op 8 maart 2002 en 19 juli 2002 haar principiële goedkeuring aan het voorontwerp van kaderdecreet bestuurlijk beleid.
- Op 22 maart 2002 keurde de Vlaamse regering de algemene principes goed van de voorgelegde visienota inzake beheersovereenkomsten.
- De Vlaamse hechtte op 29 maart 2002 en 21 juni 2002 haar principiële goedkeuring aan het voorontwerp van decreet tot regeling van strategische adviesraden.
- Op 15 juli 2002 keurde de Vlaamse regering een voorgelegd document inzake krachtlijnen voor een raamstatuut goed en nam ze een aantal principiële beslissingen in het kader van een vernieuwd beloningsbeleid.
- De Vlaamse regering hechtte op 19 juli 2002 en 9 mei 2003 haar principiële goedkeuring aan het voorontwerp van decreet houdende regeling van de begrotingen, de boekhouding, de controle inzake subsidies en de controle door het Rekenhof.
- De Vlaamse regering keurde op 6 december 2002 het ontwerpdecreet tot regeling van strategische adviesraden goed.
- Op 21 februari 2003 hechtte de Vlaamse regering haar goedkeuring aan het ontwerp van kaderdecreet bestuurlijk beleid.

- Een aantal voorontwerpen van amendement op het ontwerp van kaderdecreet bestuurlijk beleid werden op 28 februari 2003 en 21 maart 2003 principieel door de Vlaamse regering goedgekeurd.
- Op 20 juni 2003 keurde de Vlaamse regering de ontwerpen van amendement op het ontwerp van kaderdecreet bestuurlijk goed.
- De Vlaamse regering nam op 4 juli 2003 een aantal beslissingen inzake het raamstatuut (voorontwerp van personeelsstatuut), de arbeidsreglementen en de managementcode.
- Op 18 juli 2003 bekrachtigde de Vlaamse regering het kaderdecreet bestuurlijk beleid en het decreet tot regeling van strategische adviesraden, beiden aangenomen door het Vlaams parlement op 9 juli 2003, en besliste over te gaan tot de afkondiging ervan.
- De Vlaamse regering hechtte op 18 juli 2003 haar principiële goedkeuring aan het voorontwerp van besluit van de Vlaamse regering tot regeling van de delegatie van beslissingsbevoegdheden aan de hoofden van de departementen van de Vlaamse ministeries. Die dag werd ook het voorontwerp van besluit van de Vlaamse regering tot regeling van de delegatie van beslissingsbevoegdheden aan de hoofden van de intern verzelfstandigde agentschappen van de Vlaamse overheid goedgekeurd.

1.2.2. Deregulering: minder, eenvoudiger en meer transparante regelgeving

In 2000 werd de deregulering ingezet met de harmonisering van vergoedingen en toelagen voor het ministerie (5 mei), begin 2003 is dit ook operationeel voor de VOI en de WI.

In 2002 (15 juli) werd met de deregulering van het Vlaams personeelsstatuut (VPS) ingegaan tegen de complexiteit van de bestaande personeelsregelgeving. In relatief korte tijd (1994-2000) waren er talrijke wijzigingen en bijstellingen (meer dan zestig), waardoor consistentie en gebruiksvriendelijkheid in het gedrang waren gekomen. Het aantal bepalingen werd met de deregulering verminderd met ongeveer veertig procent.

Op 15 juli 2002 keurde de Vlaamse regering de krachtlijnen voor een nieuw raamstatuut goed. Op 4 juli 2003 volgde de principiële goedkeuring van de regelgevende tekst, met name het ontwerpbesluit tot vaststelling van de rechtspositie van het personeel van de diensten van de Vlaamse overheid. Dit zogenaamde raamstatuut geeft in het kader van Beter Bestuurlijk Beleid het Vlaams geïntegreerd personeelsbeleid gestalte. Het zorgt voor gelijke arbeidsvoorwaarden voor het personeel van de meeste rechtspersonen (departementen, IVA's en publiekrechtelijke EVA's) die onder de herstructurering vallen én voor de realisatie van één arbeidsmarkt inzake personeelsbewegingen.

Deze gedereguleerde rechtspositieregeling zorgt voor gelijkvormigheid in de Vlaamse overheidssector, maar laat ruimte voor elke rechtspersoon om een personeelsbeleid op eigen maat te voeren.

Alleen aspecten die rechtszekerheid en juridische afdwingbaarheid vereisen, worden in regelgeving vertaald.

1.2.3. Sturing op hoofdlijnen: de managementcode voor Personeel&Organisatie

Opdat de politieke verantwoordelijken in de toekomst het ambtelijk management zouden kunnen sturen op hoofdlijnen, werd alvast voor het domein Personeel&Organisatie een belangrijke randvoorwaarde gerealiseerd: de hoofdlijnen werden geëxpliciteerd. Dit gebeurde onder de vorm van twaalf principes die samen de essentie van de zogenaamde 'Managementcode voor Personeel&Organisatie' uitmaken. Deze principes werden in juli 2003 door de Vlaamse regering bekrachtigd. Er werd toen ook beslist dat de gemeenschappelijke afspraken en de rapporteringverplichtingen die hieraan verbonden zijn, geleidelijk aan zullen worden geïntroduceerd. Daarbij zal zoveel mogelijk aandacht gaan naar het beperken van de rapporteringlast ('administratieve last') voor het management.

1.2.4. Een eerste generatie van beleidsindicatoren voor Personeel&Organisatie leidt tot een beter onderbouwde en gestructureerde beleidsondersteuning

Het jaarlijkse interdepartementaal verslag over het personeelseffectief evolueerde tijdens deze legislatuur naar een Beleidsrapport Personeel&Organisatie, dat nu al de basis is voor alle beleidsevaluatie en -voorbereiding. Een serie beleidsrelevante kengetallen voor P&O werd geïntroduceerd en vanaf 2000 opgevolgd. Het betreft zowel puur cijfermateriaal als gegevens over de perceptie van de personeelsleden. In bijlage vindt u de belangrijkste indicatoren. Deze 'generatie' indicatoren is met het oog op de implementatie van de managementcode, ondertussen aan bijsturing toe. De aanpak van het jaarlijks Beleidsrapport heeft er ook toe geleid dat er binnen de administratie een breder draagvlak kon ontstaan voor het beleid rond Personeel&Organisatie. Op basis van de cijfers die door alle personeelsverantwoordelijken werden verzameld, zijn in overleg beleidsevaluerende conclusies en voorstellen voor nieuw beleid geformuleerd. Het lijnmanagement werd bevroegd over de ondersteuning vanuit de personeelsfunctie als geheel. Op die manier werden belangrijke signalen voor de verbetering van de interne dienstverlening opgevangen.

1.2.5. Netwerking en professionalisering van de HRM- en vormingsverantwoordelijken van de Vlaamse overheid

In het vooruitzicht van de reorganisatie die samenhangt met het project BBB werden tijdens de voorbije legislatuur een reeks initiatieven genomen om de P&O-functie in de verschillende geledingen van de Vlaamse overheid voor te bereiden op haar nieuwe rol. Voor kennisdeling en collegiaal overleg over aangelegenheden van het personeelsbeleid werd in januari 2001 een maandelijks HRM-netwerk MVG-VOI opgestart. Met het oog op de uitwerking van een managementcode werd vanaf 30 augustus 2002 een aantal keren een overlegforum van MVG- en VOI-professionals samengeroepen. Een gemengde werkgroep MVG-VOI 'Kengetallen voor het vormingsbeleid' werd opgericht op 8 november 2001. Er werd ook geïnvesteerd in de toekomstige samenwerking en in de professionalisering van de P&O-verantwoordelijken door middel van de volgende initiatieven: een aantal workshops over de toekomstige samenwerking tussen centrale en decentrale P&O-professionals, een postacademische cyclus 'Een VTO-beleid voor lerende departementen en agentschappen van de Vlaamse overheid' voor vormingsverantwoordelijken van het MVG en de VOI's en een seminarie voor P&O-professionals van het MVG en de VOI's en veranderingsmanagers. De actieve betrokkenheid van P&O-professionals van het MVG en de VOI's bij de seminars voor de top- en het middenkader in 2001, 2002 en 2003 was een geslaagde vorm van concrete samenwerking. Tenslotte werden de ondersteuning en het aanbod inzake HRM en vorming van het MVG veel toegankelijker gemaakt voor alle VOI's.

1.2.6. Meer betrokkenheid van het personeel in het dagelijks en algemeen P&O-beleid

Ook het personeel zelf werd zoveel mogelijk betrokken bij het personeelsbeleid. In 1999 werd in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap voor de eerste maal het instrument personeelsresultatenonderzoek (PRO) geïntroduceerd. Alle medewerkers werden bevroegd over de belangrijkste aspecten van hun werk. De resultaten ervan hebben (mede) geleid tot zeer belangrijke beleidsvoorbereidende inspanningen op het vlak van kwaliteitsvol leidinggeven, interne arbeidsmarkt en loopbaan- en beloningsbeleid. Meteen werd besloten het instrument te veralgemenen op tweejaarlijkse basis. In 2001 vond voor de eerste keer een veralgemeende bevroging plaats in gans het ministerie. In het kader van BBB en bij de invoering van de managementcode zal de perceptie van de medewerkers een belangrijke bron van informatie blijven, naast andere 'harde' cijfergegevens. Het principe van het tweejaarlijkse betrekken van het personeel bij het opvolgen van het personeelsbeleid op de werkvloer zal in de nieuwe BBB-context dan ook behouden blijven.

1.2.7. De eerste systematische klantentevredenheidsonderzoeken

In deze legislatuur vonden eveneens de eerste klantenbevragingen plaats. Vanuit ambtenarenzaken werd hiervoor het initiatief genomen, en het management dat hierop inspeelde werd ondersteund via een raamcontract dat was afgesloten met een extern bedrijf. Een stuurgroep begeleidde dit met het oog op kwaliteit en om erover te waken dat de noodzakelijke voorwaarden aanwezig zouden zijn om de resultaten te gebruiken voor het initiëren van verbeteringen.

In verschillende beleidsvelden (onderwijs, fiscaliteit, loodswezen, welzijn, volksgezondheid, cultuur) vonden bevragingen plaats en gaven ze aanleiding tot procesoptimalisaties.

1.2.8. Een aanzet tot een vernieuwd loopbaan- en beloningsbeleid

Beperkte interne doorstromingsmogelijkheden en de nood aan interne billijkheid in de verloning waren twee belangrijke signalen uit de eerste personeelstevredenheidsonderzoeken. Daarom werd een vernieuwd loopbaan- en beloningsbeleid op de agenda geplaatst met een omvangrijk beleidsvoorbereidend werk aan gekoppeld. Dit werk kon echter niet afgerond worden. In december 2000 en op 15 juli 2002 keurde de Vlaamse regering de krachtlijnen voor het hernieuwd beloningsbeleid goed. In 2001 werden dertien simulatieoefeningen uitgevoerd. Na overleg met de vakorganisaties werd evenwel in maart 2003 beslist om het proces beloningsbeleid te hervatten met meer oog voor betrokkenheid en gedragenheid van de organisatie en de personeelsleden. Er zal nog deze legislatuur een beleidsvoorbereidend document afgewerkt worden zodat de volgende regering met de implementatie kan starten.

1.2.9. Wetenschappelijk beleidsgericht onderzoek: de opstart van het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie

Van het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie - een consortium van het Instituut voor de overheid (K.U.Leuven), de Universiteit Antwerpen, de Universiteit Gent en de Hogeschool Gent en gecoördineerd door professor dr. Geert Bouckaert (Instituut voor de overheid) - ontving ik in 2003 de onderzoeksresultaten van het eerste werkjaar inzake HRM en veranderingsmanagement. De ambitie van dit onderzoek bestaat erin om voor de belangrijke vernieuwingsprojecten binnen de Vlaamse overheid het blikveld te verruimen en voordeel te halen uit ervaringen van andere overheden.

In het kader van het beleidsgericht onderzoek 'Burgergericht Besturen: kwaliteit en vertrouwen in de overheid' wordt de samenhang gezocht tussen de kwaliteit van overheidsdienstverlening, tevredenheid van gebruikers en vertrouwen van de burger in de overheid.

Het onderzoek startte in 1999 en leverde naast vijf onderzoeksrapporten verschillende publicaties over vertrouwen, het beeld van ambtenaren bij de burger, het meten van klantentevredenheid en kwaliteitsmanagement op. Via drie verschillende onderzoeken 'Werken aan de overheid' werd gepeild naar het vertrouwen in de overheid en de houding van de burger tegenover de Vlaamse administratie.

1.2.10. Anders werken

In de herfst van 2002 besliste de Vlaamse regering om de gebouwen van de Vlaamse overheid waarin de ambtenaren gevestigd zijn maximaal in te richten volgens de principes van 'anders werken'. Dat impliceert dat geleidelijk aan de cellenkantoren zullen omgebouwd worden naar flexibele ruimtes, afgestemd op de activiteiten van de betrokken diensten. Ervaring bij eerdere proefprojecten leerde dat bij een goede invoering de herhuisvesting volgens deze concepten kan aangegrepen worden om de interne werking van de betrokken diensten te verbeteren. Er liggen veel kansen in voor een betere interne communicatie, meer collegialiteit, samenwerking en kennisdeling, ...

Naarmate de introductie van nieuwe kantoorconcepten gekoppeld wordt aan de mogelijkheid voor telewerken, worden de voordelen nog groter. Een betere combinatie van werk en privé verhoogt het welzijn van de werknemers en ook de productiviteit. Jonge ouders en personen met een handicap kunnen zo toch professioneel bezig blijven. Er wordt een kleine bijdrage geleverd aan de beperking van het mobiliteitsprobleem. Tenslotte verhoogt ook het terugverdieneffect, door de ruimtebesparing die door nieuwe kantoorconcepten kan worden gerealiseerd.

1.3. De juiste mens op de juiste plaats

1.3.1. Proces- en personeelsplanning

Het beleid om personeelsbehoeften te onderbouwen aan de hand van een kritische studie van de dienstverleningsprocessen werd verder gezet en verfijnd. In de loop van vier opeenvolgende jaren keurde de regering vier zogenaamde golven van projecten goed, die binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap met behulp van externe ondersteuning werden uitgevoerd. In de loop van deze jaren zijn in het ministerie, de VOI's en WI's ook projecten in eigen beheer opgestart.

Verfijningen in de aanpak hadden onder andere tot doel om de besluitvorming minder complex en sneller te laten verlopen. Ook de beslissing betreffende het reguleringsmanagement had implicaties voor het opmaken van de proces- en personeelsplannen. Het project e-government en de geïdentificeerde clusters moesten in acht worden genomen. Waar mogelijk werd gezocht naar synergieën.

In de regeringsbeslissing (16 november 2001) betreffende de evolutie van het personeelsbudget voor de diensten van de Vlaamse regering werd gesteld dat er in principe geen bijkomende kredieten ter beschikking zouden worden gesteld voor de proces- en personeelsplannen: deze moesten derhalve onverkort worden uitgevoerd binnen de geresponsabiliseerde refertekredieten. Concreet betekende dit dat de manier van werken in overeenstemming diende te worden gebracht met de ter beschikking gestelde middelen. Het belang van een optimaal procesplan werd hierdoor extra benadrukt.

In de feiten stel ik echter vast dat het hier een langdurig leerproces betreft. Er wordt nog vaak hoofdzakelijk vertrokken vanuit de eigen bekende entiteit en de mogelijkheden voor synergie en samenwerking worden nog niet altijd in een vroeg stadium opgevangen. Ook het dynamisch karakter van de proces- en personeelsplanning moet nog meer op de voorgrond komen. Om het met een beeld te zeggen: er is meer enthousiasme voor 'groei' en nieuwe initiatieven (en derhalve personeelsuitbreidingen) dan voor een kritische benadering van bestaande processen die misschien aan 'snoei' toe zijn.

1.3.2. *Het werkgeversimago van de Vlaamse overheid*

Conform de beleidsnota ambtenarenzaken is vanaf de aanvang van de legislatuur actief gestart met de profilering van de Vlaamse overheid als werkgever naar specifieke doelgroepen toe, meer bepaald naar hooggekwalificeerden, laatstejaarsstudenten, allochtonen en personen met een handicap. Dat is gebeurd door middel van een aantal jobbeurzen en bedrijfspresentaties in onderwijsinstellingen. Ook wordt meer gericht geadverteerd, hetgeen zich vertaalt in een hogere toestroom van kandidaten. Waar er in het verleden voortdurend moeilijkheden waren bij het invullen van de zogenaamde 'knelpuntfuncties', is dit probleem momenteel in belangrijke mate teruggedrongen. Bij wijze van voorbeeld: het laatste vergelijkend wervingsexamen voor burgerlijk en industrieel ingenieur werd bijgewoond door respectievelijk 433 en 1241 kandidaten. Respectievelijk 288 en 546 kandidaten slaagden voor deze examens. Een en ander laat toe 45 vacatures (21 burgerlijk ingenieurs en 24 industrieel ingenieurs) in te vullen. Een beperkt aantal knelpuntfuncties geraakt tot op vandaag niet ingevuld, vooral in de nautische sector (bijvoorbeeld scheepvaartinspecteur, ingenieur scheepsbouwkunde...). Er zijn maar een beperkt aantal kandidaten voor deze jobs omdat er zo weinig mensen afstuderen in deze specifieke disciplines.

In 2002 is een campagne opgestart: 'Ben je ook zo gek op Vlaanderen? Maak er dan je werk van'. Deze campagne moest de Vlaamse overheid een 'gezicht' geven als werkgever. Deze campagne is permanent en heeft zeker al tot resultaat geleid. In het kader van het 'Actieplan Allochtonen' heeft voornoemde campagne een extra dimensie gekregen door de lancering van een afgeleide (en eveneens permanente) campagne 'Ben je gek op Vlaanderen? Ook jij kan er je werk van maken!'. Deze campagne is specifiek gericht naar allochtonen en personen met een handicap. Qua lay-out zijn beide campagnes nauw met elkaar verweven. Momenteel wordt de campagne geëvalueerd. Er wordt ook onderzocht welke effecten ze teweeg bracht.

1.3.3. *Rekrutering en selectie via de externe arbeidsmarkt*

Sedert eind 2000 werden een aantal maatregelen genomen om de bijzonder lange doorlooptijden in het rekruterings- en selectieproces, kenmerkend voor het vroegere Vast Wervingssecretariaat (VWS - het huidige Selor), significant te verbeteren. Een belangrijke maatregel was de gedeeltelijke overheveling - eind december 2000 - van de binnen het toenmalige VWS bestaande Cel 'Rekrutering en Selectie Vlaamse overheid', naar de administratie ambtenarenzaken: afdeling Wervingen en Personeelsbewegingen. Verdere maatregelen waren: de vereenvoudiging van selectiereglementen, de professionalisering van gebruikte selectietechnieken met meer de focus op competenties en vaardigheden en minder op schoolse kennis en proces- en structuuraanpassingen. Door de invoering van verder aangepaste selectiemethoden en het maximaal gebruik van moderne IT-toepassingen wordt er naar gestreefd het rekruterings- en selectieproces nog verder te professionaliseren en te versnellen. De gemiddelde doorlooptijden, bij de invulling van statutaire vacatures werd herleid van 452 kalenderdagen (toestand 1999) tot 93 in 2002.

Daar waar het statutair personeel – krachtens de bijzondere wet van 8 augustus 1980 tot hervorming der instellingen – wordt aangeworven door bemiddeling van Selor, gebeurt de indienstneming van contractueel personeel in de regel via Jobpunt Vlaanderen.

Krachtens een beslissing d.d. 21 augustus 2000 van mijn voorganger, hebben de onderscheiden departementen van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap de mogelijkheid zelf in de tijdelijke vervanging van afwezig personeel (bvb. met loopbaanonderbreking) te voorzien via contractuele aanstelling.

Eveneens dient te worden vermeld dat ook op grond van voormelde beslissing de mogelijkheid bestaat om voor contractuele aanstellingen te putten uit statutaire wervingsreserves. Uit een evaluatie doorgevoerd in 2002 bleek dit tot dan geen onverdeeld succes. De hoofdreden hiervan is ongetwijfeld het feit dat geslaagden voor statutaire functies quasi uitsluitend opteren voor een statutaire functie die uitzicht geeft – in tegenstelling tot een contractuele functie – op een vaste benoeming.

1.3.4. Interne arbeidsmarkt

Om te verhelpen aan de beperkte mogelijkheden op het vlak van interne doorstroming voor het personeel, die naar voren kwamen uit de eerste PRO's (personeelsresultatenonderzoek), is het concept van 'verruimde interne arbeidsmarkt' uitgewerkt. Op 1 februari 2001 werd die operationeel. Tussen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, de achttien Vlaamse openbare instellingen die onder het stambesluit ressorteren en de Vlaamse wetenschappelijke instellingen (wat betreft het niet-wetenschappelijk personeel) bestaan voortaan geen barrières meer. De eengemaakte markt wordt nu verder doorgetrokken in het raamstatuut voor het personeel van de nieuwe entiteiten.

In 2002 werden 63 aangeboden vacatures succesvol ingevuld, met een gemiddelde procesdoorlooptijd van 47 dagen.

De inspanningen op het vlak van externe en interne rekrutering en selectie worden constant verder gezet. Een sensibiliseringscampagne met betrekking tot de interne arbeidsmarkt bijvoorbeeld had als resultaat dat in de periode van 1 januari 2003 en 17 juli 2003 67 vacatures werden ingevuld met een gemiddelde doorlooptijd van 44 dagen. Verder op stapel staan: de invoering van nog meer aangepaste selectiemethoden en het maximaal gebruik maken van moderne IT-toepassingen.

1.3.5. Opstart van systematisch competentie management

In 2001 startte een project competentie management in de Vlaamse overheid. Competentie management komt er op neer dat je ervoor zorgt dat je over medewerkers beschikt met de noodzakelijke competenties die nodig zijn voor het werk dat moet gebeuren. Voor het geheel van de Vlaamse overheid werd alvast een gemeenschappelijk taalgebruik ontwikkeld om competenties aan te duiden. Dit is neergeschreven in het zogenaamde competentiewoordenboek. Dit competentiewoordenboek heeft ondertussen zijn bruikbaarheid bewezen, enerzijds in diverse gemeenschappelijke projecten zoals bijvoorbeeld de bepaling van het generieke profiel voor de topambtenaar en het middenkader na BBB en anderzijds in verschillende lokale projecten.

Voor de gehele Vlaamse overheid werden vier waardegebonden competenties gedefinieerd: klantgerichtheid, betrouwbaarheid, samenwerken en voortdurend verbeteren. Zij benadrukken de eenheid van visie die de Vlaamse overheid heeft inzake de verwachtingen tegenover al haar personeelsleden. Het is de immers de bedoeling dat deze vier competenties geconcretiseerd worden voor elke functie van hoog tot laag. Een andere illustratie dat competentie management kan gebruikt worden om de cultuur te sturen, is de volgende: voor alle topambtenaren werd een competentie 'omgaan met diversiteit' in het profiel opgenomen.

1.4. Permanente ontplooiing

1.4.1. Een grondige aanpak van kwaliteitsvol leidinggeven

Als reactie op signalen uit de PRO's en uit exitonderzoeken werd gedurende deze legislatuur van kwaliteitsvol leidinggeven een topprioriteit gemaakt. Kwaliteitsvol leidinggeven is immers de hefboom bij uitstek voor verbetering van de dienstverlening en het functioneren van de ganse Vlaamse overheid.

Ik nam het initiatief voor de organisatie van seminars, zowel voor de top- als het middenkader. Deze seminars waren onder meer gewijd aan de kwaliteit van het leidinggeven en de bijdrage van het management aan een kwaliteitsvolle dienstverlening. Belangrijke thema's zoals competentie management en entiteitoverschrijdende samenwerking werden nadien verder uitgediept door postseminar-werkgroepen. Het waren telkens evenementen waarop de top- of middenmanagers van de ganse Vlaamse overheid elkaar konden ontmoeten, waardoor een aanvankelijke koudwatervrees omgebogen kon worden en ongetwijfeld een enorme vooruitgang geboekt werd in de richting van een cultuur van samenwerking en synergie.

Het Ploeginstrument werd bijgestuurd met het oog op verdere vereenvoudiging van het plannings- en evaluatieproces. Dat gebeurde om de gebruiksvriendelijkheid te verhogen en de administratieve plichtplegingen te beperken tot datgene wat essentieel noodzakelijk is. Gedurfd - maar succesvol - was ongetwijfeld de introductie van de zogenaamde 'bottom up evaluatie', zowel voor topkader (een herintroductie) als voor het middenmanagement. Doordat de input van de medewerkers via het internet werd verzameld, kon in een minimum van tijd een feedbackrapport gegenereerd worden voor gebruik in de evaluatie. De respons van de medewerkers was met 80 procent ronduit hoog.

Er werd een managementontwikkelprogramma (MOP) uitgewerkt om de managers te ondersteunen bij de ontwikkeling van hun leidinggevende competenties. Via 'ervaringsnetwerken' werden ook inspanningen geleverd voor de ontwikkeling van leidinggevendenden op operatoneel niveau.

Een aandachtspunt bij kwaliteitsvol leidinggeven was het creëren van combinatiefaciliteiten voor vrouwelijke en mannelijke lijnmanagers zodat zij werk en privé kunnen combineren en waarbij de doorstroom van vrouwen naar topfuncties wordt vergemakkelijkt.

Zo werd deeltijds werken in een leidinggevende functie juridisch mogelijk gemaakt. Begin 2001 werd een proefproject opgestart waarbij aan leidinggevendenden de kans werd geboden om gedurende twee jaar deeltijds te werken. Uit de evaluatie van dit project blijkt dat er nog werk aan de winkel is om de randvoorwaarden te creëren waardoor leidinggevendenden ook effectief van deze mogelijkheid gebruik gaan maken.

Vergaderingen nemen een groot deel in van de werktijd. Het verminderen van de vergaderlast heeft ook positieve effecten op de combinatie werk en privé-leven. In 2003 werd de huidige vergadercultuur in de organisatie in kaart gebracht met aandacht voor de genderaspecten. De resultaten van dit onderzoek zijn in de organisatie gecommuniceerd en er worden concrete tips en ondersteuning aangeboden om vergaderingen efficiënter te laten verlopen.

1.4.2. Personeelsontwikkeling en loopbaanontwikkeling

Bij middel van modulaire vormingsprogramma's werden verschillende belangrijke veranderingsprocessen en beleidsopdrachten ondersteund (Orafin-project, IT-outsourcing, deelname aan het Belgisch voorzitterschap van de EU).

Ondanks een verminderde budgettaire inspanning hebben meer medewerkers minstens één opleiding per jaar gevolgd. Er werd dus meer gerealiseerd met minder middelen.

Vorming werd meer beleidsmatig aangepakt door de uitwerking en opvolging van relevante indicatoren voor het vormingsbeleid. Dat leidde onder meer naar doelgerichte ontwikkelinitiatieven voor lagere niveaus (Ploegtheater en LOU-evenement). Een volgende stap kan zijn om op basis van de gebruikte indicatoren, stuurgetallen (die geven een kwantitatieve norm aan over wat moet worden bereikt) uit te zetten voor de beleidsuitvoering.

Er werd verder geëxperimenteerd met nieuwe leervormen (open leercentrum, e-learning, begeleide zelfstudie, business games, zelfsturend leerproject voor lagere leidinggevenden).

Loopbaanontwikkeling werd in de Vlaamse overheid op de kaart gezet. Daarvan getuigen het opstarten van een Loopbaan Ontwikkelcentrum (LOC) en verschillende projecten voor de opmaak van individuele ontwikkelplannen (IOP's), met name voor kort geschoolden in het kader van het LOU-project, voor nieuwe vaste medewerkers van niveau A tijdens hun stageperiode, voor medewerkers van niveau B en C naar aanleiding van het bevorderingsexamen naar niveau A. Deze projecten stimuleren de betrokkenen om competentieontwikkeling veel meer te benaderen als een persoonlijke verantwoordelijkheid. Bovendien is het werken met IOP's ook een opstap naar competentiegericht ontwikkelen. Daarom werd ook een aanvang gemaakt om het gehele centrale vormingsaanbod te oriënteren volgens de competenties omschreven in het nieuwe competentiewoordenboek voor de Vlaamse overheid.

1.5. Evenwicht tussen mens en organisatie

1.5.1. Geïntegreerd welzijnsbeleid

Het geïntegreerd actief welzijnsbeleid werd aan de hand van een meerjarenprogramma uitgevoerd met aandacht voor preventie (arbeidsgeneeskunde) en een goede ziektecontrole. Griepvaccinaties en cardiovasculaire onderzoeken deden hun intrede in de organisatie. Het ziekteverzuim blijft al jaren schommelen rond, 4,7 procent wat als normaal mag worden beschouwd in vergelijking met het ziekteverzuim in privé-bedrijven van vergelijkbare grootte.

1.5.2. Initiatieven inzake personeelswelzijn

Sedert 1 oktober 2001 hebben alle ambtenaren van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en van 27 Vlaamse Openbare Instellingen een gratis hospitalisatieverzekering. Hun gezinsleden en de gepensioneerde personeelsleden kunnen op vrijwillige basis en aan een gunsttarief aansluiten bij deze hospitalisatieverzekering. Thans genieten 27.849 hoofdverzekerden en 22.950 nevenverzekerden (in totaal dus 50.799 personen) van deze hospitalisatieverzekering.

Sedert september 2002 krijgen de personeelsleden van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en van 27 Vlaamse Openbare Instellingen een tegemoetkoming in de kosten die zij maken voor hun lidgeld bij een sportclub of voor een sportabonnement (fitness, enz...). Deze tegemoetkoming bedraagt 50 procent van de kosten, met een maximum van 60 euro per jaar. Op deze wijze wordt de gezondheid van de Vlaamse ambtenaren via sportbeoefening bevorderd. Voor 2002 werden reeds 1.795 dergelijke tegemoetkomingen uitbetaald, terwijl deze actie pas in september werd gelanceerd. Pas in 2003 kwam deze voorziening echt op kruissnelheid.

1.5.3. *Positief arbeidsklimaat en acties tegen pesten op het werk*

Anticiperend op nieuwe federale wetgeving inzake welzijn op het werk werd eind 2001 een eigen beleid inzake positief arbeidsklimaat en pesten op het werk voorbereid. Begin 2002 werd een extern meldpunt voor pestklachten opgericht. Het beleid inzake ongewenst seksueel gedrag op het werk werd geïntegreerd in het beleid inzake pesterijen.

Er werd gezorgd voor een uniek loket voor klachten inzake alle vormen van grensoverschrijdend gedrag (pesten, OSGW, klachten inzake evaluatie). Later werden daar klachten inzake gebruik van ICT aan toegevoegd (zoals racisme en discriminatie in elektronische communicatie). Via een studiedag en communicatiecampagne werden management en personeelsleden gesensibiliseerd voor de problematiek. Op 27 maart 2003 werd de actie 'Fier op je Team' afgesloten. Hierbij werden 15 teams waarin het goed werken is in het zonnetje gezet als positieve voorbeelden.

1.5.4. *Een evenredige vertegenwoordiging van de kansengroepen in het personeelsbestand.*

De Vlaamse regering wil binnen haar diensten een evenredige participatie verkrijgen van mannen, vrouwen, allochtonen en personen met een handicap (conform het decreet van 8 mei 2002). Ik nam tijdens deze legislatuur verschillende initiatieven waardoor de instrumenten inzake personeelsbeleid werden gebruikt om ongelijkheden te elimineren en gelijke kansen waar te maken voor deze kansengroepen.

- Integratie van de aandacht voor gelijke kansen en diversiteit in de beleids- en managementinstrumenten
 - Zowel in het raamstatuut als in de managementcode werden bepalingen opgenomen die de doelstelling inzake het realiseren van een evenredige vertegenwoordiging van de kansengroepen dienen te bevorderen.
 - De leidend ambtenaren krijgen sinds 2000 een diversiteitsdoelstelling. Deze diversiteitsdoelstelling zorgt ervoor dat het engagement om te komen tot een meer divers personeelsbestand vertaald wordt in concrete en evalueerbare acties.
- Een centraal budget voor arbeidspostaanpassingen voor personen met een handicap

In 2002 werd een centraal budget voor arbeidspostaanpassingen geïnstalleerd. Hierdoor wordt een snellere aanpassing van de arbeidspost voor personeelsleden met een handicap mogelijk.

- Verhogen van de expertise inzake gelijke kansen en diversiteit

Naast een vormingsaanbod om de expertise inzake het managen van diversiteit te versterken werd ook een informatieaanbod bestaande uit een brochure en een website aan alle lijnmanagers gepresenteerd. Deze informatie moet de lijnmanagers ondersteunen bij het realiseren van een diversiteitsbeleid op de werkvloer.

- Startbanenproject

Binnen de Vlaamse overheidsadministratie werd dit project gebruikt om mensen uit de kansengroepen de mogelijkheid te bieden een eerste werkervaring op te doen.

1.5.5. Evenwichtige sectorale akkoorden

De constructieve dialoog met het personeel en zijn vertegenwoordigers resulteerde in deze legislatuur in (voorlopig) twee sectorale akkoorden. Dit jaar wordt daar vermoedelijk een derde aan toegevoegd dat van toepassing is op de totaliteit van de Vlaamse administratie (met uitzondering van vier VOI's met wie akkoorden op instellingsniveau afgesloten worden, namelijk VMW, VRT, Vlopera en UZ Gent).

Vele realisaties uit de voorbije legislatuur kwamen voort uit de sectorale akkoorden of kregen er een positieve impuls door. Zo resulteerden het tweejaarlijkse personeelsresultatenonderzoek en de bottom up evaluatie uit engagementen van een sectoraal akkoord. Ook de oprichting van de verruimde interne arbeidsmarkt en de vereenvoudiging van Ploeg waren erin vermeld. Er was tevens ruimte voor het experimenteren met een vierdagenweek, maar daarvoor bleek de tijd uiteindelijk nog niet rijp.

Een greep uit wat werd gerealiseerd:

- In 2001 werd de omniumverzekering voor dienstverplaatsingen met eigen wagen uitgevoerd.
- Het personeel van niveau E kreeg een herwaardering naar niveau D.
- Een bijkomende salarisschaal in de functionele loopbaan werd gecreëerd.
- Een aantal 'arbeidstijd'premies zijn ingevoerd, zoals voor ploegenwerk en permanentiedienst.
- Niet in het minst werd een hospitalisatieverzekering voor het personeel van de diensten van de VR en de VOI's ingevoerd (sectoraal akkoord 1999-2000).
- Het sectoraal akkoord van 2001-2002 voorzag in een substantiële verhoging van vakantiegeld en eindejaarstoelage én in een financiële tegemoetkoming voor sportabonnementen.

2. DE NABIJE TOEKOMST VAN BETER BESTUURLIJK BELEID

2.1. Reorganisatie Vlaamse overheid

De veranderingsmanagers bereiden nu elk voor hun beleidsdomein de organisatorische besluiten en decreten voor. In het totaal gaat het om 37 oprichtingdecreten voor IVA's en EVA's met rechtspersoonlijkheid en 25 oprichtingsbesluiten voor IVA's zonder rechtspersoonlijkheid.

Deze besluiten en decreten doorlopen eind 2003-medio 2004 de procedure van administratieve en begrotingscontrole (onder andere onderhandelingen met de vakbonden en advies van de Raad van State staan op stapel).

De Vlaamse regering nam op 5 september kennis van wat in 2003 en 2004 nog moet worden gerealiseerd, namelijk:

- generieke maatregelen voor de start van de nieuwe organisatiestructuur
- operationele maatregelen voor de start van elk departement / agentschap
- invoering van de nieuwe werkingsprincipes inzake begroting en financiën

Concreet gaat het, behalve over de basisregelgeving, nog over:

- de aanstellingsprocedure voor de leidend ambtenaren van de departementen en de hoofden van de agentschappen (de zogenaamde N-functies), evenals van de N-1 leidinggevenden die net onder de N-functies staan
- het vaststellen van een generieke gedragslijn voor overdracht van het personeel naar departementen en agentschappen
- de samenstelling van diverse organen zoals beleidsraden en raden van bestuur
- de afbakening van de bevoegdheden van de dertien beleidsdomeinen
- de algemene werking van de departementen, IVA's en EVA's met het oog op hun operationalisering
- de delegatie van beslissingsbevoegdheden aan hoofden van IVA's en departementen
- het aanpassen van de begrotingsopmaak in functie van de nieuwe organisatiestructuur.

Met de reorganisatie van de Vlaamse overheid zal de aansturing vanuit de Vlaamse regering of een Vlaamse minister naar de topambtenaren zich concentreren op de hoofdlijnen. Deze zullen geëxpliciteerd worden in beheersovereenkomsten en managementcontracten.

Tegenover de responsabilisering staat de verwachting van een transparante rapportering via kengetallen over de belangrijkste basisgegevens (kengetallen zijn indicatoren die inzicht geven in de realisatie van het principe). Ook op het vlak van Personeel en Organisatie zal de sturing zich concentreren op de hoofdlijnen, die ondertussen in de managementcode werden bepaald. Elke leidend ambtenaar zal moeten bijdragen tot de realisatie van de principes die daarin werden opgenomen.

Zo zal bijvoorbeeld de opdracht van de Vlaamse regering om een evenredige arbeidsmarktparticipatie te verzekeren in het personeelsbestand van iedere entiteit/beleidsdomein een volwaardig deel uitmaken van iedere beheersovereenkomst en managementcontract. De Vlaamse regering zal hiertoe streefcijfers bepalen. Ondertussen wordt ervaring opgedaan met het aansturen van leidend ambtenaren op dit vlak door het hanteren van een specifieke doelstelling inzake diversiteit.

2.2. Arbeidsvoorwaardenregeling voor het personeel van de diensten van de Vlaamse overheid (inclusief het top- en middenkader)

- Op 4 juli keurde de Vlaamse regering het ontwerp van raamstatuut goed dat de uniforme arbeidsvoorwaarden vastlegt voor het grootste gedeelte van de diensten van de Vlaamse overheid dat onder het toepassingsgebied van de herstructurering valt (met uitzondering van VRT, VVM, VITO, Vlopera), maar inclusief het secretariaatspersoneel van de strategische adviesraden en het personeel van de diensten van het Gemeenschapsonderwijs.
Dit ontwerpbesluit wordt nu onderhandeld met de vakorganisaties vooraleer het advies van de Raad van State in te winnen. De inwerkingtreding is voorzien met ingang van 1 januari 2004.
Ook zullen vanuit de huidige structuren de ontwerpen van arbeidsreglement voorbereid worden die de lijnmanagers van de nieuwe structuren bij hun aantreden kunnen overnemen.
- Leidend ambtenaren
Wat betreft de invulling van de zogenaamde N-functies aan het hoofd van een departement, IVA of EVA, bepaalt het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid dat zij in eerste instantie via een mandaatstelsel zullen ingenomen worden door de huidige leidinggevende titularissen van rang A3 of A4, dit om de continuïteit aan de top van de administratie te verzekeren.

- Na deze overgangsregeling treedt de organieke regeling in werking. Die voorziet in een open procedure met externe en interne kandidaten en in een professionele screening. Er zal een besluit geïntegreerd worden in het raamstatuut zodat de organieke regeling in principe vanaf 1 januari 2004 kan toegepast worden, voor zover de decretale onderbouw gerealiseerd is.
- Middenkader
Via het raamstatuut wordt de positie van het middenkader verder uitgeklaard, meer bepaald voor wat betreft de organieke rekrutering, selectie en verloning, maar ook inzake de overgangsregeling voor de huidige afdelingshoofden en de financiële regeling bij het uittreden uit het middenkader.
Het middenkader wordt bij voorrang intern gerekruteerd en pas daarna extern.

2.3. Managementcode P&O - indicatoren - beleidsinformatiesysteem

Op 4 juli 2003 heeft de Vlaamse regering de principes van de managementcode P&O en een globale aanpak voor de verdere implementatie principieel goedgekeurd. Deze managementcode bevat twaalf principes die – kort gezegd – aangeven wat de minister bevoegd voor het personeels- en organisatiebeleid (en met hem de ganse Vlaamse regering) verwacht dat het topmanagement realiseert op het vlak van de inzet van hun personeel en hun organisatie. De code moet binnen de toekomstige context van responsabilisering, een aansturing van het P&O-beleid op hoofdlijnen mogelijk maken.

Om de realisatie van die principes in de praktijk te kunnen toetsen en tevens de evaluatie en ontwikkeling of bijsturing van het globale P&O-beleid te ondersteunen, zal ik mijn opvolger een set van prioritaire indicatoren nalaten. Deze indicatoren zullen ingevuld worden door aan het management een rapporteringverplichting op te leggen over cruciale P&O-informatie zoals de personeelsuitgaven, de in-, door- en uitstroom, enz. Bestaande rapporteringverplichtingen, zoals die in het kader van het decreet van 8 mei 2002 omtrent een evenredige arbeidsmarktparticipatie, zullen maximaal geïntegreerd worden. De invoering van de rapportering zal stapsgewijs gebeuren, in functie van de haalbaarheid voor het management en de prioriteit voor het beleid. Aan de implementatie van bijkomende indicatoren gaat daarom steeds een kritisch onderzoek vooraf naar de kosten (administratieve last voor het management) en de baten (beleidsrelevantie) van de nieuwe rapportering.

Parallel hieraan start ik in 2004, in maximale synergie met het lopende Vlimpersproject binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, de ontwikkeling van een gemeenschappelijk P&O-beleidsinformatiesysteem voor de Vlaamse overheid. Dit systeem, dat gebruik maakt van gegevens uit bestaande personeelsdatabanken, moet toelaten om de rapporteringlast voor het management tot een minimum te beperken. Op basis hiervan zullen ook boordtabellen (dit is een managementinstrument dat aangeeft hoe de organisatie functioneert) voor de opvolging van het eigen P&O-beleid door het management gegenereerd kunnen worden.

Naast de personeelsinformatiesystemen zal ook de rechtstreekse bevraging van het personeel een belangrijke informatiebron over P&O voor het beleid en het management blijven. Dergelijke bevragingen zullen in principe om de twee jaar in elke entiteit binnen de nieuwe organisatiestructuur georganiseerd worden, en voor het eerst zes maanden na de operationalisering van de entiteit.

2.4. Migratie van het personeel binnen de reorganisatie

In uitvoering van het kaderdecreet bestuurlijk beleid regelt de Vlaamse regering onder meer de toewijzing van het personeel aan de nieuwe structuren. Er zal maximaal gestreefd worden om de personeelsleden aan de 'juiste' plaats toe te wijzen rekening houdend met door de Vlaamse regering te bepalen criteria en met het oog op continuïteit van dienstverlening.

2.5. Beleidsvoorbereiding voor een loopbaan- en beloningsbeleid

Tussen de Vlaamse regering en de vakbonden werd op 19 maart 2003 de volgende afspraak met betrekking tot het beloningsbeleid gemaakt :

'Samen met de vertegenwoordigers van het personeel wordt – als beleidsvoorbereiding voor de volgende Vlaamse regering – verder gewerkt aan een modern beloningsbeleid. De insteken gebeuren door de kenniscel beloningsbeleid, toetsing door een raadgevend comité. Gedurende deze legislatuur komt er dus geen principiële beslissing van de Vlaamse regering over het beloningsbeleid.'

Met deze afspraak wordt begrip opgebracht voor de bekommernis dat het vernieuwd beloningsbeleid geen afbreuk mag doen aan de verworvenheden van het huidige beloningssysteem, met andere woorden dat iedereen de garantie heeft dat hij zijn huidig loon minstens kan behouden. De Vlaamse regering wil dan ook dat het concept 'vernieuwd beloningsbeleid' voldoende draagvlak verwerft bij het personeel en zijn vertegenwoordigers.

In het 'raadgevend comité' is een vertegenwoordiging van de representatieve vakorganisaties opgenomen, alsook van het MVG en VOI's en WI's vanuit de beleidsdomeinen. Zo wordt gestreefd naar de totstandkoming van een breed draagvlak.

De opdracht kadert derhalve in de beleidsvoorbereiding voor de 'Bijdrage aan de administratie aan de nieuwe Vlaamse regering'. In overleg met een raadgevend comité dient verder gewerkt te worden aan een modern beloningsbeleid.

2.6. Organisatie van de functie voor personeel en organisatie (de P&O-functie)

Een resultaatgerichte organisatie van de P&O-functie (zowel binnen elk van de beleidsdomeinen als op het vlak van het beleidsdomein Bestuurszaken) is cruciaal voor de implementatie van het project BBB. De P&O-functie moet managers vraaggestuurd en deskundig ondersteunen, zodat zij door hen gewenste kernresultaten kunnen realiseren. Zij moet hen ook adviseren om voor hun eigen entiteit zowel kwalitatief als kwantitatief een goede invulling te geven aan de managementcode (inclusief de rapporteringverplichting). Daarbij zijn drie principes belangrijk: vraagsturing, vrije winkelnering (waar dit niet strijdig is met het algemeen belang van de Vlaamse overheid) en integraal personeelsbeleid.

Het is de opdracht van de P&O-functie om een correcte analyse te maken van vragen geformuleerd door de lijn en de gepaste P&O-expertise snel en gemakkelijk voor het lijnmanagement toegankelijk te maken.

Er zal met actieve betrokkenheid van alle P&O-actoren worden nagegaan via welke samenwerkingsverbanden de MOD's en de horizontale agentschappen deze uitdaging van een snelle en degelijke service aan de lijn kunnen beantwoorden. In navolging van een strategisch P&O-seminarie MVG-VWI's-VOI's in het najaar van 2003, zal in 2004 verder worden gewerkt aan de ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie over deze samenwerkingsverbanden. Er zal daarbij worden getracht om een basis te leggen voor een flexibele samenwerking op basis van openheid en expertise tussen de P&O-professionals in alle geledingen van de Vlaamse overheid. Er zullen indien wenselijk pilootprojecten voor nieuwe samenwerkingsvormen worden opgezet. Er zal worden geïnvesteerd om in de P&O-

functie de vereiste expertise te ontwikkelen teneinde de vraaggestuurde P&O-ondersteuning uit te bouwen.

2.7. Wetenschappelijk onderzoek

Het onderzoek van het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie zal de komende jaren onder meer volgende thema's bestrijken: deregulering en administratieve vereenvoudiging, decentralisatie, responsabilisering, management van veranderprocessen, hervormingen in management en organisatie. Verder wordt onderzoek gedaan naar competentie management, contractmanagement, beloningsbeleid, instroom en uitstroom, kengetallen en kennismanagement.

Ook zullen tegen het voorjaar 2004 de eindconclusies van het onderzoek 'Burgergericht Besturen' bekend worden. Ik reken op bruikbare conclusies en beleidsaanbevelingen op Vlaams niveau. Ook zal er een instrument ontwikkeld worden om het vertrouwen van de burger in de overheid op systematische basis te meten (vergelijkbaar met het consumentenvertrouwen).

2.8. Anders werken

Binnen de perken van de beschikbare begrotingskredieten zullen ook het komende jaar verdere stappen in de richting van 'anders werken' gezet worden. Zo zullen de Vlaamse Administratieve Centra in de provinciehoofdsteden steeds volgens 'anders werken' worden ingericht. Ook andere nieuwe gebouwen die door de administratie in gebruik worden genomen (zoals bijvoorbeeld het Phoenixgebouw in Brussel) krijgen een inrichting volgens het concept 'anders werken'.

3. DE JUISTE MENS OP DE JUISTE PLAATS

3.1. Herplaatsing

Personeelsleden die hun functie verliezen of niet meer kunnen uitoefenen moeten zo snel mogelijk een nieuwe functie kunnen vinden zodat ze opnieuw een meerwaarde voor de Vlaamse overheid kunnen leveren. Daarbij wordt zowel ingespeeld op de organisatiebehoeften als op de bekommernis om goed werkgeverschap.

Vanaf 2004 zal een soort "herplaatsingsbureau" de actieve bemiddeling op zich nemen van personeelsleden die door omstandigheden gedwongen worden om een nieuwe functie te zoeken. Daarbij wordt beroep gedaan op alle bestaande interne kanalen en nieuwe initiatieven die herplaatsing kunnen bevorderen.

3.2. Verder aanzwengelen van de mobiliteit

De spontane migratie op de interne arbeidsmarkt is eerder beperkt en 'geregeld van job wisselen' is nog niet vanzelfsprekend voor de doorsnee Vlaamse ambtenaar. Nochtans is het voor de Vlaamse overheid een voordeel als dit wel gebeurt.

Om mobiliteit te stimuleren, moet worden gewerkt aan een cultuurverandering en moeten maatregelen worden genomen. Lijnmanagers moeten worden aangemoedigd om te rekruteren op de interne arbeidsmarkt, medewerkers om zich kandidaat te stellen. Een goed uitgebouwd loopbaanontwikkelbeleid dat de nodige instrumenten op een toegankelijke manier ter beschikking stelt en de verdere uitbouw van het competentie management zullen hierbij helpen.

3.3. Functiefamilies opbouwen vanuit de invalshoek competentie management

Vanuit de invalshoek competentie management wordt het project 'functiefamilies voor de Vlaamse overheid' opgestart. Functies die binnen de Vlaamse overheid bestaan, worden in kaart gebracht. En vervolgens zullen functies die door hun aard of verantwoordelijkheid als gelijkaardig beschouwd kunnen worden, samen ondergebracht worden in een zogenaamde functiefamilie. Op die manier zullen er een heleboel functiefamilies gecreëerd worden (de verzameling van alle functiefamilies zal men 'het functiegebouw' noemen).

Het streefdoel is om einde 2004 'het functiegebouw' klaar te hebben in een bruikbare versie voor diverse beleidsbeslissingen inzake P&O-aangelegenheden en voor dagelijks gebruik in de managementomgeving.

Deze gemeenschappelijke kapstok moet dan onder meer een leidraad worden bij mobiliteit, prestatie management, het uitwerken van loopbaanpaden, het bepalen van personeelsbehoeften, personeelsontwikkeling en beloningsbeleid. De functiefamilies zullen opgebouwd worden in afspraak met het lijnmanagement, vakbonden en functiehouders, want acceptatie, haalbaarheid en bruikbaarheid zijn cruciaal.

Bij de verdere uitwerking van de functiefamilies zullen aspecten zoals inzetbaarheid, leeftijdsbewust personeelsbeleid, gelijke kansen, diversiteit, evenredige vertegenwoordiging en welzijn eveneens de nodige aandacht krijgen.

3.4. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid gestalte geven

Conform de Europese bepalingen moet de Vlaamse overheid ook zelf als werkgever aandacht hebben voor een verhoogde arbeidsparticipatie en een verlenging van de beroepsactiviteit. Hoewel de Vlaamse overheid niet slecht scoort terzake, is er nog niet echt sprake van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Lijnmanagers worden geconfronteerd met enerzijds de uitstroom van oudere werknemers en anderzijds de instroom van nieuwe werknemers die de taken van hun voorganger geheel of gedeeltelijk moeten overnemen. Door het vertrek van personeelsleden met veel ervaring en kennis dreigt de organisatie belangrijke dossierkennis te verliezen. Door dit feit en door een groeiend bewustzijn dat wij als Vlaamse overheidswerkgever een voorbeeldfunctie hebben in het terugdringen van de vroegtijdige uitstoot van werknemers uit het arbeidsproces, willen we een leeftijdsbewust personeelsbeleid voeren.

In 2003 werd binnen het departement LIN vanuit deze invalshoek een algemene analyse gemaakt van het personeelsbeleid. Door middel van focusgroepen werd onder meer gezocht naar maatregelen die op korte termijn haalbaar zijn op de werkvloer. Kwaliteitsvol leidinggeven en een goede werkorganisatie kunnen immers al heel wat knelpunten uit de weg ruimen.

Op structureel vlak wil ik in de loop van 2004 - onder de vorm van pilootprojecten - een aantal nieuwe functies in het leven roepen die specifiek zijn toegesneden op het 'ervaringsprofiel' van 'de' oudere werknemer. Het zal - in functie van het nog uit te voeren haalbaarheidsonderzoek - kunnen gaan om functies en/of rollen waarin de opgedane kennis en competentie ingezet wordt bij diverse vormen van 'kennismanagement': coaching, mentoring, procesbegeleiding, instructie en opleiding, kennisdeling bij uitstroom (eventueel selectie).

Van meet af aan zal er in de aanmaak van de functiefamilies aandacht zijn voor dergelijke rollen. Ook in het kader van loopbaanontwikkeling wordt op nieuwe loopbaanperspectieven

die zo ontstaan ingespeeld. Bij het opzetten van mentoringprojecten zal de deelname van vrouwen een aandachtspunt vormen.

Om de betrokkenen in staat te stellen om dergelijke rollen effectief op te nemen zal een vraaggestuurd ondersteuningsaanbod inzake personeelsontwikkeling worden uitgewerkt. Naast klassieke trainingsformules zullen ook alternatieve leervormen worden ingezet zoals mentorschap en coaching, leernetwerken, intervisie, enz... Specifiek bij intervisie is dat mensen met een vergelijkbare functie, in een kleine groep zonder expliciete sturing van een begeleider, elkaar adviseren met betrekking tot werkproblemen of uitdagingen. Door de inzet van dit ondersteuningsaanbod zullen oudere werknemers worden versterkt in hun specifieke rol om kennis over te dragen en te delen.

3.5. Evenredige vertegenwoordiging van doelgroepen

3.5.1. Aansturing van het personeelsbeleid gericht op het realiseren van een evenredige vertegenwoordiging

In 2003 kregen de leidend ambtenaren opnieuw een generieke doelstelling inzake diversiteit. Er werd extra aandacht besteed aan de noodzaak acties te formuleren voor de drie doelgroepen van het gelijkekansenbeleid. Naast het jaarlijkse positieve actieplan werd een 'Aanvullend actieplan allochtonen' opgemaakt. Via dit aanvullend actieplan werden verantwoordelijkheden voor het werken aan gelijke kansen en diversiteit aan verschillende actoren binnen de organisatie toegewezen.

Alle leidend ambtenaren en personeelsverantwoordelijken ontvingen de brochure 'Actiekit: aan de slag met diversiteit en gelijke kansen'. De brochure en de bijhorende website wil leidinggevenden bewust maken van de noodzaak van een diversiteitbeleid en hen de nodige concrete instrumenten voor het werken daaraan bieden.

3.5.2. Werkgeversimago van het MVG

Een grootschalige arbeidsmarktcommunicatiecampagne, specifiek gericht naar allochtonen en personen met een handicap, werd gelanceerd onder de titel 'Ben je gek op Vlaanderen? Ook jij kan er je werk van maken!'.

Het campagnemateriaal werd bezorgd aan allochtonen- en gehandicaptenorganisaties, de integratiesector, centra voor beroepsopleiding, VDAB, BGDA, scholen en kreeg aandacht in de pers. De vele reacties bewijzen dat de campagne de beide doelgroepen bereikt heeft. Hieraan wordt verder aandacht besteed.

3.5.3. Samenwerking met personeelsleden met een handicap op de werkvloer versterken

- Centraal budget voor arbeidspostaanpassingen voor personeelsleden met een handicap

Het bestaan van het centraal budget werd gecommuniceerd aan alle personeelsleden. Er wordt regelmatig beroep gedaan op dit centraal budget, voornamelijk voor aanpassingen inzake informatica.

- Compensatie rendementsverlies voor personen met handicap

In de privé-sector bestaan er systemen om het rendementsverlies voor personen met een handicap te compenseren. Binnen de Vlaamse overheidsadministratie is dit nog niet het geval. Door de responsabilisering zullen leidend ambtenaren over een eigen personeelsbudget beschikken. Met het oog daarop zal ik laten onderzoeken of en hoe de compensatie van het rendementsverlies kan gebeuren. Zo wil ik vermijden dat

beleidsdomeinen die hun verantwoordelijkheid ten aanzien van deze doelgroep opnemen hiervan nadelige gevolgen ondervinden.

- Toegankelijkheid van websites

Intranet en internet van de Vlaamse overheidsdiensten vormen belangrijke informatiekanalen voor het uitvoeren van een job als ambtenaar. Deze werkinstrumenten moeten dus ook volledig toegankelijk zijn voor mensen met een handicap.

Tegelijkertijd is deze toegankelijkheid een essentiële voorwaarde voor een goede en niet-discriminerende dienstverlening van de Vlaamse overheid.

In 2004 wordt gestart met een project om - gespreid over een aantal jaren - het intranet- en internetgebeuren van de Vlaamse overheid aan de normen inzake toegankelijkheid voor mensen met een handicap te laten voldoen. De verantwoordelijkheid voor de realisatie van deze toegankelijkheid ligt enerzijds bij het e-governementproject voor de koepelsite en anderzijds bij de verschillende entiteiten. De minister van bestuurszaken wil met een ondersteuningproject (vorming - adviesverlening - controle en validatie) de Vlaamse overheidsorganisatie tot voorbeeld maken op dit terrein. De minister zal hiervoor de medewerking vragen van de Vlaamse regering opdat alle websites in alle beleidsdomeinen op termijn aan de toegankelijkheidsnormen voldoen. Hiermee wordt tevens tegemoet gekomen aan de mededeling 529 van de Europese Commissie die dit tot één van de prioriteiten heeft gemaakt voor 2003: het Europees jaar voor personen met een handicap.

3.5.4. Verhogen van de instroom van allochtonen

De Vlaamse regering keurde een aanvullend actieplan goed om de instroom van allochtonen te vergroten. Verschillende afdelingen, departementen en initiatieven kregen opdrachten terzake.

4. PERMANENTE ONTPLOOIING

4.1. Kwaliteit van het leidinggeven

Kwaliteitsvol leidinggeven binnen de Vlaamse overheid is de ganze legislatuur een bijzonder aandachtspunt geweest, waartoe heel wat inspanningen werden geleverd. Dergelijke inspanningen zullen nog lange tijd moeten worden verder gezet.

In 2004 zal er dan ook verder werk van gemaakt worden. In ruime zin is de managementcode een verankering van de noodzaak aan kwaliteitsvol leidinggeven aan de top van onze overheidsorganisaties. Een apart principe benadrukt daar bovenop dat kwaliteit ook nodig is op elk niveau van leidinggeven. Daarom zal in 2004 het feedbackinstrumentarium verruimd worden naar:

- nieuwe groepen feedbackgevers (klanten en collega's)
- vragenlijsten ten behoeve van leidinggevendenden onder het niveau middenkader

Voor deze leidinggevendenden zullen ook projecten van zelfsturend leren worden georganiseerd. Deze zijn een combinatie van intervisiegroepen en vraaggestuurde ontwikkelinitiatieven.

Ook vanuit het managementontwikkelprogramma zullen intervisiegroepen voor het top- en middenkader worden georganiseerd. Tijdens het seminarie voor het middenkader bleek immers dat hieraan een behoefte bestaat. Op die manier wordt netwerking en leren van elkaar voortdurend gestimuleerd.

Project vergadercultuur

In samenwerking met projectleden uit het hele ministerie werd in het voorjaar van 2003 een onderzoeksrapport uitgewerkt om de vergadercultuur bij het lijnmanagement van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap in kaart te brengen. Om op een toegankelijke manier het thema van een kwaliteitsvolle vergaderstijl onder de aandacht te brengen van het personeel zullen er communicatie-initiatieven worden genomen.

Trainingen om de professionaliteit inzake gender en diversiteit te versterken

De opleidingen inzake gender en integratie van mensen met een arbeidshandicap worden verder aangeboden aan verschillende doelgroepen. Er werd een training inzake diversiteit ontwikkeld. Voor de leden van het gendernetwerken worden verder intervisiessessies georganiseerd.

4.2. *Beleid voor personeelsontwikkeling*

Het werken met individuele ontwikkelplannen (IOP's) is een deugdelijke aanpak om het bewust en doelgericht investeren in inzetbaarheid en competentiegerichte ontwikkeling te introduceren bij de lijn en het personeelslid. De opmaak van een IOP betekent dat de lijnmanager en het personeelslid met elkaar een dialoog aangaan om de ontwikkelbehoefte van het personeelslid scherp te stellen en af te stemmen op de entiteitgebonden ontwikkelnoden enerzijds en mogelijke loopbaanperspectieven voor het personeelslid anderzijds.

Het gebruik van IOP's geeft een nieuwe impuls aan de formulering van gefocuste ontwikkelgerichte doelstellingen in het kader van de Ploegcyclus. De eerste ervaringen met IOP's leren dat dit een kostenefficiënte aanpak van leren is en een stimulans betekent om niet steeds terug te grijpen naar het klassieke leren via cursussen, maar om ook gebruik te maken van alternatieve leervormen zoals werkplekleren en interne coaching.

In het kader van individuele loopbaantrajecten en van doelgroepgerichte projecten zal ernaar worden gestreefd om tegen midden 2004 de opmaak van IOP's te ondersteunen voor ongeveer 400 personeelsleden van het MVG. Daarbij zal bijzondere aandacht worden besteed aan kort geschoolde personeelsleden.

5. EVENWICHT TUSSEN MENS EN ORGANISATIE

5.1. *Geïntegreerd actief welzijnsbeleid*

5.1.1. *Gezondheid*

Het geïntegreerd gezondheidsbeleid gaat verder op de ingeslagen weg. Bot- en gewrichtsklachten, cardiovasculaire aandoeningen, neus-, keel- en oorproblemen (griep) en psychosociale problemen blijven belangrijke redenen voor het afwezig blijven van ambtenaren. Volgende inspanningen worden daarom verder gezet: de opleiding 'spaar je rug', griepvaccinaties (3335 personeelsleden ingeënt in 2002), cardiovasculaire onderzoeken en maatregelen tegen stress.

Roken op het werk is in 2003 specifiek in de aandacht gekomen (ook maatschappelijk). Gestreefd wordt naar de systematische overschakeling van het gematigd rookbeleid (rookverbod met afspraken), zoals dit bestaat sedert 1998, naar een algemeen rookverbod

met het inrichten van rookzones. De infrastructuur moet daarvoor stelselmatig worden aangepast.

Rokers kunnen altijd ook de cursus 'stoppen met roken' volgen.

De inspanningen op vlak van sport en fitness (namelijk een financiële tussenkomst via de Sociale Dienst) worden verder gezet.

Er zullen vormingsprojecten in het kader van welzijn op het werk plaatsvinden (spaar je rug, zitinstrucatie, fitness, stoppen met roken, stressreductietechnieken, ...).

De bestaande permanentie van EHBO-hulpverlening in Brussel wordt verder aangepast aan de nieuwe structuren en locaties. De organisatie en de vorming van EHBO-hulpverleners wordt geactualiseerd. De opleiding EHBO wordt een permanent vormingsaanbod.

5.1.2. Veiligheid

De integratie van globale preventieplannen en jaaractieplannen die gebaseerd zijn op risico-inventarisatie en uitgevoerde risico-evaluaties, nieuwe risicoanalyses en opvolging en voorkoming van ongevallen, vormen de permanente uitdaging voor de lijn bij de aanmaak van hun doelstellingen.

De implementatie van een vijfjaarlijks prioriteitenplan dat bestaat uit preventiemaatregelen is een blijvende opgave voor de lijn.

5.1.3. Ergonomie

Het concept 'gezonde ambtenaar in beweging' rond gezondheid en ergonomie wordt verder geconcretiseerd voor beeldschermwerk en naar specifieke doelgroepen toe. Onder andere thema's zoals tillen van lasten, goed zitten, stressreductietechnieken, stoppen met roken zullen aan bod komen.

5.1.4. Hygiëne

De inspanningen rond comfortmetingen en het toepassen van de voorgestelde preventiemaatregelen worden verder gezet.

5.1.5. Psychosociale belasting

Op basis van vaststellingen (via enquêtes en ervaringen) en realisaties in de verschillende departementen wordt een algemeen stressbeleid uitgestippeld met specifieke maatregelen voor tal van doelgroepen.

5.1.6. Geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag

Vanuit het bestaande beleid en rekening houdend met de opgedane ervaringen (onder meer formele klachten) en de bestaande omzendbrief wordt een plan uitgewerkt rond 'geweld, pesterijen en OSGW', conform wetgeving van 11 juni 2002. Dit plan wordt geïntegreerd in het globaal preventieplan.

5.1.7. Verfraaiing van de werkplaatsen

In de gebouwen van de Vlaamse gemeenschap wordt nog meer kunst en groen geplaatst.

5.1.8. Interne milieuzorg

Het voorziene beleid zal verder worden geïmplementeerd.

5.2. *Partnerschap met het personeel*

Net zoals in het verleden hecht ik een bijzonder belang aan een reëel partnerschap met het personeel. Naast de inspanningen vanuit de overheid als werkgever vraagt dit ook een constructieve opstelling van het personeel en zijn vertegenwoordigers.

De beslissingen rond het vernieuwd beloningsbeleid in 2003 tonen aan dat ook in de feiten een groot belang wordt gehecht aan het bekomen van een voldoende draagvlak voor het doorvoeren van veranderingsprocessen die in de diepte gaan.

De inspanningen terzake zullen in 2004 verder worden gezet.

ICT

1. INLEIDING

De uitdagingen voor het verder verzekeren en uitbouwen van de ICT-diensten wordt uitermate complex in het komende jaar. Drie ingrijpende veranderingsprocessen dienen gelijktijdig succesvol uitgevoerd te worden: de implementatie van de nieuwe BBB (Beter Bestuurlijk Beleid) structuren en processen, de verdere vertaling en aanvulling van de “klassieke” organisatie naar de E-government concepten en de transitie van de bestaande ICT dienstverlener SBS naar de nieuwe ICT dienstverlener EDS-Telindus. Een correcte afstemming tussen deze drie programma's is essentieel om te komen tot een efficiënt werkend overheidsapparaat.

2. REALISATIES HUIDIGE LEGISLATUUR

2.1. Vorige jaren:

- Uitbesteding van de ICT dienstverlening naar Siemens Business Services (SBS). Opgestart in 1999. De verschillende (vroegere) Help Desks werden geïntegreerd in één Service Desk: deze Service Desk laat toe op een serviceoverkoepelende manier aanvragen voor bijkomende installaties en/of problemen met bestaande apparatuur op een systematische en gecoördineerde manier af te handelen. Kabinetten en administraties werden volledig gemigreerd naar één Netscape mail omgeving met inbegrip van de Kalenderfunctionaliteit. Hiermee behoren de problemen door conversies tussen de vroeger heterogene e-mailomgevingen tot het verleden.
- Anders gaan werken: aanzienlijke investeringen werden gedaan om thuiswerken en telewerken (RAS en SOHO) mogelijk te maken. Verdere inspanningen zijn nodig gezien de snelle groei van de gebruikerspopulatie.
- De vroegere mainframe omgevingen werden geconsolideerd in één centrale mainframe oplossing.
- Netwerken: De snelheid (bandbreedte) is opgetrokken. Verschillende gebouwen in Brussel werden onderling meer redundant verbonden (via de MAN) waardoor de bedrijfszekerheid beter gegarandeerd is. In Vlaanderen werd een glasvezelnetwerk (WAN) aangelegd ter vervanging van het technologisch verouderde coax netwerk. De toegang tot internet is aanzienlijk versneld. De beveiliging werd verhoogd. Het netwerk is aangepast zodat het ook gebruikt wordt voor interne telefonie.
- Een deel van het PC-park is versneld vernieuwd (o.a. in functie van de problematiek jaar 2000) en aanzienlijk uitgebreid (van +- 6000 naar +-10000).

2.1.1. Projecten

- Jaar 2000: het millennium probleem werd projectmatig aangepakt: zowel voor logistiek (faxtoestellen, kassasystemen), gebouweninfrastructuur (toegangscontroles, beveiliging,..), als voor informatica (PC's, netwerken, centrale computerinfrastructuur en applicaties) werden alle risicofactoren systematisch opgevangen en behandeld.
- VDVU: de wedden van Vlaamse ambtenaren worden nu door een eigen systeem berekend en uitbetaald i.p.v. de CDVU, wat een aanzienlijke besparing oplevert.
- EURO: de noodzakelijke aanpassingen aan alle relevante toepassingen en systemen werden uitgevoerd m.b.t. de omschakeling naar de EURO.

- Vlimfin: introductie van het nieuw financieel beheerssysteem met inbegrip van het luik economische boekhouding.
- Vlimpers: eerste implementatie van het nieuw personeelsbeheerssysteem met o.a. de nadruk op “selfservice” aspecten voor de ambtenaren.
- Lambermont: eerste projecten afgerond ter verzekering van de continuïteit van de ICT dienstverlening naar de ex-federale diensten/organisaties.

2.1.2. E-government

- Vlaamse Portalsite: implementatie van de portalsite met o.a. ontsluiting van de Vlaamse Infolijn via Internet.
- ondersteunen E-government initiatieven: uitwerking van de nodige technologische architectuur. Website architectuur model, implementaties van zoekmechanismes, verdere uitbouw van intranet en extranet.

2.2. Dit jaar

2.2.1. Nieuw ICT dienstverleningscontract

De onderhandelingen met de drie kandidaat ICT dienstverleningsconsortia werden afgerond. Op 27 juni werd een definitieve overeenkomst en de gunning aan het consortium EDS-Telindus formeel afgesloten. Het transitieproject om de bestaande dienstverlening over te dragen naar de nieuwe outsourcer is formeel gestart op 1 september 2003. Een gedetailleerd transitieplan wordt uitgevoerd waarbij de continuïteit van de dienstverlening als eerste prioriteit beklemtoond wordt.

Teneinde de risico's voor dienstonderbrekingen en de mogelijke degradaties van de kwaliteit van de diensten zo veel mogelijk te minimaliseren wordt gekozen voor een gefaseerde aanpak: beide dienstverleners (de huidige dienstverlener SBS enerzijds en de nieuwe dienstverlener EDS-Telindus anderzijds) hebben zich geëngageerd tot een intensieve samenwerking waarbij SCICT een faciliterende rol speelt. Essentieel zal het transitieprogramma twee fazen doorlopen: eerst de overdracht van de verschillende diensten met behoud van de bestaande kwaliteitsafspraken en prijzen, gevolgd door een tweede fase waarbij de dienstverlening opgevoerd wordt naar de nieuwe contractueel afgesproken kwaliteits- en prijscriteria.

2.2.2. Nieuwe telefoniecontracten

In het kader van de procedure voor het selecteren van de nieuwe vaste en mobiele partners werden verschillende onderhandelingen en de daarbij behorende analyses afgewerkt eind juli 2003. Na toewijzing van de nieuwe contracten (gepland eind oktober 2003) starten de noodzakelijke transitieactiviteiten.

2.2.3. De migratieprojecten Lambermont

De uitvoering van het Lambertmontprogramma verloopt zoals gepland in het migratie uitvoeringsplan.

Zoals voorzien zal de implementatie van de goedgekeurde strategie (die voorziet in een combinatie van fysieke opsplitsing van systemen over de verschillende gewesten, eventueel uitdoven of volledige herontwikkeling van bestaande systemen, en het behouden van deelaspecten van het vroegere centraal -federaal beheerd- platform met de daarvoor relevante links naar de gewesten) voor enkele migratie deeltrajecten verder worden gezet in 2004, met name de implementatie van een nieuwe bedrijfstoeppassing Belfyt en de verdere uitbouw van het Landbouwmonitoringsnetwerk (VOLT).

2.2.4. *Ondersteuning E-government projecten*

Naast de technische ondersteuning van de specifieke E-government projecten, geïnitieerd vanuit de functionele bevoegde entiteiten (clusterteams, e-gov team), werden de verdere ontwikkeling en implementatie van de dringendste generieke infrastructuurcomponenten uitgevoerd.

Hierbij werden een adequate beveiliging en een oplossing voor de interoperabiliteit van toepassingen als voornaamste prioriteiten geselecteerd.

Voor de beveiliging worden een aantal oplossingen uitgewerkt die gebaseerd zijn op een PKI (public key infrastructuur) voor het MVG : hierbij worden de aspecten van sterke authenticatie, elektronische handtekening, niet weerlegbaarheid en encryptie afgedekt. De implementatie van deze oplossing is gestart : meer concreet behelst dit de noodzakelijke infrastructuurcomponenten nodig voor sterke authenticatie en toegangsbeheer van webgebaseerde diensten die via de MVG-portaal aangeboden (zullen) worden aan burgers en bedrijven.

Voor de verdere implementatie van beveiliging (identity management en access controle management) werd een programma opgestart, afgelijnd op de selectie van 5 prioritaire clustertoepassingen.

De architectuur voor de interoperabiliteit van toepassingen (met o.a. "message gebaseerde communicatie" als onderdeel/alternatief) wordt verder uitgewerkt. Hiervoor wordt een nauwere (technische) samenwerking met de Federale overheid geïntensifieerd Het selectietraject voor een "service bus" voor de Vlaamse overheid voorziet een eerste uitrol maart 2004.

2.2.5. *ICT-standaardenbeleid*

De vernieuwde aanpak m.b.t. het ICT-standaardenbeleid, goedgekeurd door de Vlaamse Regering heeft concreet vorm aangenomen. In lijn met de nieuwe organisatorische concepten van BBB wordt onderscheid gemaakt tussen de strategische (high level) specificaties (nodig voor het vastleggen van de essentiële kritische aspecten voor het verzekeren van de beveiliging, uitwisselbaarheid van gegevens en systeemconnectiviteit tussen de verschillende -min of meer autonome- organisatorische entiteiten van de Vlaamse overheid) en de meer operationele "standaarden" en /of producten. Voor het verder uitwerken en onderhouden van de strategische standaarden is de overkoepelende stuurgroep gestart. Voor de invulling van de operationele standaarden wordt, zoals conceptueel voorgesteld en goedgekeurd, de vrijheid gelaten aan de verschillende eigen organisaties.

2.2.6. Beveiliging

ICT beveiligingsmanagement is onmogelijk zonder een strategisch veiligheidsbeleid. Begin dit jaar werd daarom het "ICT veiligheidsbeleid voor de beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid" opgesteld, en goedgekeurd door de Vlaamse regering.

Het gemeenschappelijk beleid, dat een resultaat is van samenwerking tussen alle betrokken partijen zowel MVG, VOI's, Vlaamse wetenschappelijke instellingen, bepaalt naast overeengekomen voorschriften, ook een bestuursmodel. Hiertoe werd de "stuurgroep strategische ICT veiligheid" opgericht.

Voor de eerste helft van 2003 ligt de klemtoon voor het MVG op het in kaart brengen van het huidige beveiligingsniveau en de identificatie van de verder te versterken punten.

Tijdens de tweede helft van dit jaar werden de voorbereidende activiteiten uitgevoerd/gepland om ICT veiligheid verder te verhogen. Verschillende cruciale initiatieven zitten vervat in de transitiefase naar EDS-Telindus. Een beveiligingsmanagement volgens officiële normen als ITIL, CMMI, ISO17799 is het einddoel.

2.2.7. Continuïteit

Uiteraard werden, in lijn met de beschikbaar gestelde resources, de verschillende activiteiten, projecten en investeringen uitgevoerd m.b.t. de continuïteit van de bestaande dienstverlening.

Hierbij horen naast de "routine" opdrachten van SCICT (met o.a. het bewaken van de kwaliteit van de geboden dienstverlening, het aansturen van SBS, het verzekeren van de marktconformiteit, de ondersteuning van de ontwikkelingsprojecten) ook de uitbreidingsprojecten nodig voor het opvangen van de "organische" groei en verdere bijsturing en/of optimalisatie van de dienstverlening: met o.a. uitbreidingen van het netwerk met bijkomende sites, opvoeren opslagcapaciteitgegevens, bijkomende bandbreedte en glasvezelbekabeling.

3. BELEIDSPRIORITEITEN 2004:

3.1. *Transitie naar de nieuwe ICT-dienstverlener (EDS-Telindus)*

De eerste fase van de overdracht van de bestaande ICT dienstverlener is gestart op 1 september 2003 en loopt tot 1 maart 2004. Hierbij wordt gestreefd naar een vloeiende overgang van de verschillende dienstverleningsprocessen met een maximale transparantie voor de gebruikers : m.a.w. de aanpak en de verschillende inspanningen dienen zodanig uitgevoerd dat het risico op dienstonderbrekingen en /of degradaties in de dienstverlening minimaal wordt gehouden. Daarom wordt bewust gekozen om in een eerste stap de diensten over te nemen in lijn met de bestaande prijs- en kwaliteitsafspraken. Hierbij worden ook de nieuwe dienstverleningsprocessen ingevoerd. Vanaf 1 maart 2004 wordt de 2^e fase gestart waarbij de nieuwe prijsmechanismen van kracht worden en waarbij de dienstverleningsprocessen verder worden geoptimaliseerd teneinde zo snel mogelijk de nieuwe kwaliteitsniveaus te kunnen garanderen. Hiervoor is 1 september 2004 als uiterste datum vooropgesteld.

3.2. *Transitie nieuw telefoniecontract*

In principe zullen de transities van de bestaande vaste en mobiele telefoniediensten uitgewerkt en afgerond worden binnen het eerste kwartaal van 2004. Hier ook zal maximale aandacht en inspanning geleverd worden voor een optimale dienstverlening met een verdoorgedreven transparantie voor de gebruikers.

3.3. Versterken ICT-resources

De versterking van de interne kennis en expertise op het gebied van ICT blijft een ernstig aandachtspunt. Het opvoeren en verzekeren van een kritische massa van professionele resources is een strategisch kernprobleem zowel voor de entiteit SCICT als voor de departementen. Een tekort aan interne experts resulteert in een ongezond en gevaarlijk onevenwicht tussen het bestuur en de externe ICT-dienstverlener(s).

3.4. Verdere afstemming en implementatie van het BBB organisatiemodel

De concepten van maximale autonomie voor de beleidsdomeinen en toepassing van het subsidiariteitsprincipe voor het uitbouwen van de ondersteunende diensten (gekoppeld aan het niet-verplicht karakter van de gemeenschappelijk aangeboden ICT-dienstverlening) vereisen verdere analyses om het juiste evenwicht te vinden tussen centrale en decentrale dienstverlening binnen de verschillende beleidsdomeinen.

Naast de (evident) opsplitsbare diensten dient een verder streven naar synergie te gebeuren in verschillende van de traditioneel gemeenschappelijke diensten met o.a. het netwerk WAN, het mainframegebeuren, de ICT-beveiligingsarchitectuur en de generieke systemen (e-mail, documentbeheer, calendar...). Bovenop het direct aanbieden van de gemeenschappelijk ICT-diensten (diensten geleverd door de gemeenschappelijke ICT-ICT-dienstverlener) wordt een bijkomende investering gedaan voor het uitbouwen van een doelgerichte strategische en tactische ondersteuning voor de vraagzijde: SCICT richt een specifieke functie op die de klanten kan bijstaan met een verder doorgedreven kwaliteitsbewaking van de geleverde diensten en het detecteren van (korte termijn en lange termijn) opportuniteiten m.b.t. het verhogen van de efficiëntie en de effectiviteit van de ICT investeringen.

3.5. E-government

Het verder uitwerken van de generieke infrastructuurcomponenten (met o.a. platformen voor uitwisseling van gegevens en diensten tussen de verschillende -bestaande en nieuwe- toepassingen, beveiligingsinfrastructuur voor authenticatie, identificatie van gebruikers) blijven topprioriteiten.

Hierbij wordt een vernieuwde inspanning gedaan om maximaal af te stemmen met de federale overheid : een valabele lange termijn technische infrastructuur dient, in de mate van het mogelijke, naadloos aan te sluiten tussen de verschillende overheden.

In parallel worden de verschillende concrete implementaties van bijkomende of uitgebreide diensten voor burger, bedrijven en andere overheden vanuit het technologische luik verder ondersteund.

3.6. Beveiliging

2004 zal een cruciaal jaar worden om het ICT veiligheidsniveau op te tillen naar een hoger maturiteitsniveau. Het ICT veiligheidsprogramma omvat o.a. het uitvoeren van een jaarlijkse risicoanalyse, en het uitwerken van Rampenplannen (Business Continuïteitsplan Plan en Disaster Recovery Plan). Een belangrijke investering zal gedaan worden in het verbeteren van de huidige beveiligingsinfrastructuur. De oude infrastructuur componenten op de perimeter van het interne netwerk vormen een groot risico: de bestaande maatregelen zullen niet meer opwegen tegen de voortdurende stijging van virusbedreigingen, systeem- en netwerkinbraken, het kwaadaardig blokkeren van systemen, enz...

De belangrijkste interventies behelzen het saneren van de firewall regels, het afbouwen van onnodige legacy-componenten en het uitvoeren van de nodige upgrades.

3.7. Standaardenbeleid – “Open Source” initiatieven

De (quasi) monopolie posities van verschillende grote softwareleveranciers en de steeds versnellende spiraal van stijgende software licentiekosten zijn reële uitdagingen.

Als onderdeel van de “voorbeeldfunctie” die de Vlaamse overheid wenst te vervullen, dienen de Open Source initiatieven m.b.t. het gebruik van vrije (gratis) software strategisch bekeken te worden. Een “gezond” evenwicht dient gezocht te worden tussen enerzijds principiële stellingnames (naar fundamentele concepten van Open Source) en anderzijds de nood aan concrete, pragmatische en realistische implementaties. In het bijzonder dienen transitiekosten en transitierisico’s naar (virtueel kosteloze) open software zorgvuldig geanalyseerd en geëvalueerd te worden als kritisch onderdeel van de toekomstige strategieën.

GEBOUWEN

1. Inleiding

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

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

De Vlaamse regering keurde op 20 september 2002 eveneens de nota “strategie inzake human resourcesmanagement en facilitair management binnen Beter Bestuurlijk Beleid” goed.

Met deze nota wil de Vlaamse regering een visie concretiseren waarbinnen ondersteunende diensten conform Beter Bestuurlijk Beleid kunnen worden gekaderd.

De nota gaat in op een aantal beleidsopties van de Vlaamse regering, zoals :

- optimalisatie van het facilitaire gebeuren (huisvesting, logistiek, ...);
- verbetering van het welzijn van de ambtenaar, rekening houdend met de organisatiedoelstellingen;
- aanpak van de mobiliteitsproblematiek.

Als hulpmiddel daarbij wordt het “anders werken”-principe gestimuleerd en verder uitgebouwd. Dat principe vormt een samengaan van 2 tendensen :

- flexibele kantoorinrichting,
- telewerken.

Een aantal principes voor telewerken werden goedgekeurd.

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

2. Realisaties huidige legislatuur

De diensten van de Vlaamse Regering zijn momenteel goed gehuisvest, een groot deel daarvan in de Noordwijk in Brussel. Ook de concentratie van de Vlaamse regering op en om het Martelaarsplein draagt bij tot een verhoogde en zichtbare aanwezigheid in Brussel. Deze gebouwen worden in 2003 volledig eigendom van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

De huisvesting in de provincies was echter minder comfortabel. Omdat niet alle gebouwen daar voldeden aan de hedendaagse comforteisen werd ervoor geopteerd om alle diensten in de provincies zo veel mogelijk onder te brengen in Vlaamse Administratieve Centra (VAC's).

Tijdens deze legislatuur werd in 2000 het Copernicusgebouw (VAC Antwerpen) definitief verworven. Het VAC Hasselt, waarvoor het bevel tot aanvang van de werken werd gegeven

in 2001, werd in de lente van 2003 definitief opgeleverd. De binneninrichting is lopende en de verhuis is gepland in april 2004. Ook van het VAC Leuven werd werk gemaakt: in 2002 werd via de procedure van 'de Open Oproep' een ontwerpteam aangeduid dat nu bezig is met het ontwerp. Voor het VAC te Gent is er de intentie om samen met de NMBS een project op te zetten.

In het kader van 'Anders Werken' werd in 2000 de derde verdieping van het Boudewijngedouw heringericht als combinatiekantoor waardoor de capaciteit werd opgedreven. Ook het Leuvenseplein 4 en een gedeelte van de eerste verdieping van het Consciencegebouw werden volgens dit principe ingericht. De afdeling Gebouwen richt ook alle nieuwe gebouwen in volgens dit concept. Zo werd in het VAC Hasselt zowel bij de inrichting als de databekabeling rekening gehouden met dit principe. Ook de nieuwe ingehuurde verdiepingen van het Phoenixgebouw worden ingericht volgens dit werkingsmodel.

Elk jaar vormt het onderhoud van gebouwen een grote kost. Voor het Copernicusgebouw, het Boudewijngedouw, het Consciencegebouw, het Graaf De Ferrarisgebouw en Alden Biesen zijn onderhoudscontracten totale waarborg afgesloten. Zij hebben als voordeel dat de onderhoudsfirma mee verantwoordelijkheid draagt over het functioneren van de installaties en dus een incentive hebben om de installaties in goede staat te houden, bovendien zijn er korte herstellingstermijnen.

Het voorbije jaar werd ongeveer 37 mio. EUR aan huurgelden betaald, met inbegrip van huurlasten en belastingen. De grootste huurgebouwen zijn het Boudewijngedouw, het Markiesgebouw, het Phoenixgebouw en het Taxandriagebouw (Hasselt).

In 2002 werd ervoor geopteerd om enkele grote en middelgrote gebouwen prioritair te verzekeren, dit voor een bedrag van 144.000 EUR.

In gevolge de resolutie van het Vlaams Parlement betreffende de voorbeeldrol van de overheid met betrekking tot energiebesparing, is in 2002 een cel Energiebeheer opgericht. Deze cel staat in voor de opvolging van de energieboekhouding van 105 van de grootste Vlaamse gebouwen. Hierbij wordt tevens beroep gedaan op de diensten en expertise van een studie bureau om tot een geïnformateerde boekhouding te komen. Doelstelling is enerzijds de reductie van CO₂-uitstoot van minstens 7,5% in de periode 2008-2012 ten opzichte van 1990 en anderzijds de reductie van energieverbruik met 10% tegen 2004 met als referentie het gemiddelde verbruik in de periode 1994-1998. In december 2003 zal een jaarrapport opgesteld worden ten behoeve van het Vlaams Parlement.

Andere projecten die deze legislatuur verwezenlijkt werden zijn o.a. de uitbreiding en vernieuwing van het Waterbouwkundig Laboratorium te Borgerhout, de verderzetting van de verbouwing van 'de Roode Poort' te Brugge, de renovatie van het domein Alden Biesen, restauratie van een torengebouw in Sint-Pieters-Leeuw, inrichting van het Rozengebouw in Sint-Pieters-Leeuw, de aankoop en restauratie (fase 1) van het Agnetenklooster te Tongeren, het inrichten van een computerzaal in het Boudewijngedouw, fase 1 en 2 van de restauratie van het Koninklijk Paleis op de Meir te Antwerpen en de studieopdracht voor verbouwing van het Klooster van de Grauwzusters eveneens te Antwerpen.

De beleidsoptie om vertegenwoordigers van Vlaanderen in het buitenland onder te brengen in één gebouw, heeft geleid tot de aankoop van achtereenvolgens het Vlaams Huis in Den Haag (2001), Parijs (in 2001) en Londen (in 2002).

3. BELEIDSPRIORITEITEN 2004

In 2004 wordt het VAC te Hasselt door de betrokken buitendiensten in gebruik genomen. Ook de afronding van de aankoop van de grond voor het VAC Leuven is gepland.

De vierde en vijfde verdieping van het Boudewijngedouw (500.000 EUR), alsook enkele verdiepingen van het Graaf de Ferrarisgebouw (500.000 EUR) en het Consciencegebouw (500.000 EUR) zullen in 2004 ingericht worden volgens het principe van 'Anders Werken'.

Bijzondere aandacht zal uitgaan naar de toegankelijkheid van de overheidsgebouwen. Uit een onderzoek naar de integrale toegankelijkheid van een aantal gebouwen van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (12 gebouwen – geselecteerd op basis van het aantal tewerkstellingsplaatsen, de aard van de activiteiten en het dienstverlenend karakter - werden gescreend op hun toegankelijkheid voor personen met een handicap), bleken de evacuatie routes een steeds terugkerend probleem te zijn. Daarnaast zijn vooral de oudere gebouwen zeer slecht toegankelijk voor personen met een handicap en zijn deze ook zeer moeilijk of slechts erg beperkt toegankelijk te maken.

De onderzoeksrapporten bevatten een reeks aanbevelingen en een kosten-batenanalyse van de aanpassings- en verbeteringswerken om de gebouwen beter toegankelijk te maken. De dienst Emancipatiezaken zal de afdeling Gebouwen ondersteunen bij het afwegen van de voor- en nadelen van de nodige aanpassingen. Daarnaast zal nagegaan worden of er alternatieve oplossingen mogelijk zijn voor gebouwen die niet toegankelijk te maken zijn.

Ook de cel Energiebeleid zal verder bouwen aan de ingeslagen weg om te komen tot energiezuinige overheidsgebouwen. Zij zal verder blijven toezien op het efficiënte gebruik van uitrustingen en energie, zowel voor bestaande als voor nieuwe gebouwen. Er zullen opleidingen georganiseerd worden om zo de bouwverantwoordelijken voldoende inzicht te laten verwerven in de materie, zodat ze tijdens de beoordeling en sturing van de dagelijkse activiteiten kunnen waken over de continue toepassing van besparingsgerichte technieken.

Andere projecten voor 2004 zijn o.a. de renovatie van de keukens in het Boudewijngedouw (500.000 EUR), opfrissingswerken van de kabinetten aan het Martelaarsplein (200.000 EUR), aanpassing van de telefooncentrales (200.000 EUR), nieuw raamcontract databekabeling (350.000 EUR), uitbreiding van de beveiliging in het CLO te Brugge (200.000 EUR), inrichting IAP te Vilvoorde (500.000 EUR), inrichting van archiefruimte in de Levisstraat/Rittwegerlaan te Vilvoorde (750.000 EUR), installatie CV in het Waterbouwkundig Laboratorium te Borgerhout (500.000 EUR).

Een constante binnen het budget dat ook in 2004 aan de orde zal komen zijn de onderhoudscontracten, de inhuring van gebouwen en investeringen in databekabeling en telefonie. Een verzekering tegen brand zal worden afgesloten voor alle grote en middelgrote gebouwen met een waarde hoger dan 1.000.000 EUR.

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

Beter Bestuurlijk Beleid zal eveneens een belangrijke herschikking in de gebouwen tot gevolg hebben. De krijtlijnen hiervan worden door de veranderingsmanagers uitgeschreven.

4. VLAAMSE BOUWMEESTER

Bij de aanstelling van de eerste Vlaamse Bouwmeester in 1999 werden 7 resultaatgebieden vooropgesteld met name :

- het ontwikkelen van een lange termijnvisie;
- het adviseren en waken over de uitvoering van het architecturaal beleid voor de eigen bouwwerken;
- het uitbouwen van een kwaliteitsbeleid in overleg met de bevoegde instanties;
- het adviseren over ontwerpvoorstellen en regelgeving;
- het stimuleren en inspireren van het ruimer architecturaal bewustzijn;
- overleg en beleidsadvisering;
- het uitbouwen van een nationaal en internationaal relatienetwerk.

Deze vooropgestelde resultaatgebieden werden op verschillende werkterreinen gerealiseerd met name door :

- de uitwerking van een inhoudelijke architectuurvisie voor het patrimonium van de Vlaamse overheid;
- de ondersteuning en de herprofilering van de overheid als voorbeeldig opdrachtgever;
- de voorbereiding van projectdossiers op het niveau van ambitie en programma;
- de uitwerking van een openbare, integere en kwalitatieve selectieprocedure voor ontwerpers met name 'De Open Oproep'. Deze procedure maakt kwaliteit mogelijk en garandeert de overheid de mogelijkheid om als bouwheer de ontwerper aan te duiden die aansluit op de vooropgestelde ambities;
- de uitwerking van diverse trajecten voor kunst in opdracht;
- de ondersteuning van lokale besturen in hun taak als bouwheren;
- de oprichting van interne en externe overlegplatforms;
- de uitwerking van een beleid voor jonge ontwerpers;
- de realisatie van een communicatie- en publicatiebeleid zowel voor een gespecialiseerd als voor een ruim publiek;
- de samenwerking in Europees verband in het kader van het Europees forum voor architectuurbeleid;
- de uitbouw van uitwisselingsprogramma's op het vlak van architectuur in het kader van bestaande en nieuwe culturele verdragen.

Het werkjaar 2004 moet worden beschouwd als een overgangsjaar naar de volgende Vlaamse Bouwmeester.

Daarom wordt bijzonder aandacht besteed aan de procedure voor de keuze van een bouwmeester en de systematische en deskundige overdracht.

Bijzondere aandacht gaat er in 2004 naar de vele lokale besturen die ondersteuning vragen voor hun nieuwe projecten.

Tot slot zal de Vlaamse Bouwmeester in opdracht van de Vlaamse regering met veel zorg het architectuurbeleid van Vlaanderen internationaal onder de aandacht brengen door de uitwerking van een tentoonstelling in de gebouwen van de Unesco in Parijs.

FACILITIES

1. INLEIDING

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

2. REALISATIES HUIDIGE LEGISLATUUR

De meest opvallende realisaties zijn :

- De meer klantgerichte werking van de afdeling Aankoopbeheer is een rode draad die doorheen alle aspecten van de dienstverlening loopt. De voorbije jaren werden de centraal afgesloten contracten, binnen de mogelijkheden geboden door de reglementering op de overheidsopdrachten, maximaal afgestemd op de behoeften van de interne klant. De meer vraaggestuurde aanpak werd ondermeer gerealiseerd door het gebruik van nieuwe contractvormen (klantenopdracht, huren op lange termijn,...) die een zekere flexibiliteit in de uitvoering mogelijk maken. Ander belangrijke evolutie is de verhoogde aandacht voor het welzijn van de gebruiker. Hiertoe worden, waar zinvol, de aspecten ergonomie, comfort en veiligheid bij de keuze van de diverse verbruiks- en gebruiksgoederen (o.a. meubilair en werk- en beschermkleding) in verhouding tot het element prijs opgewaardeerd. Ook nieuwe initiatieven, zoals het project 'Anders werken' werden vanuit de afdeling Aankoopbeheer ondersteund door het afsluiten van specifieke contracten. Daarnaast werden de toeleveranciers van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap vanuit de afdeling Aankoopbeheer gesensibiliseerd voor de problematiek van het 'duurzaam ondernemen'. Dit gebeurt door het gericht omschrijven van de gewenste goederen, het opleggen van een aantal milieueisen en de introductie van het criterium milieuvriendelijkheid in de diverse aanbestedingsopdrachten.
- De reprocentra in het Boudewijngebouw en het Markiesgebouw, die diensten leveren aan meerdere departementen en kabinetten, zijn grondig heringericht en hun dienstverlening is uitgebreid met behulp van moderne print- en mailingapparatuur. Moderne printers staan garant voor snelheid, een zeer goede afdrukkwaliteit en de mogelijkheid tot efficiëntere bedrijfsvoering door zo veel mogelijk op de digitale evolutie in te spelen.
- Begin 2001 is de aanzet gegeven voor de ontwikkeling van een nieuw interdepartementaal beheersysteem (VlimFac) voor de diverse facilitaire voorzieningen in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. De bestaande facilitaire processen werden ministeriebreed in kaart gebracht, de toekomstige processen uitgetekend, de aanwezige beheersystemen geïnventariseerd en geëvalueerd, de architectuur van het gewenste beheersysteem bepaald en de markt gescreend op mogelijke oplossingen.
- ALOMA vertegenwoordigde het beleidsveld 'facilities' in de ad hoc werkgroep die een implementatieplan opstelde voor het invoeren van milieuzorgsystemen binnen de Vlaamse overheid, wat uitmondde in de beslissing van de Vlaamse regering van 8 mei 2002. De krachtlijnen van deze beslissing zijn dat milieuzorg verplicht wordt ingevoerd binnen alle administratieve entiteiten van de Vlaamse overheid, er 4 milieuzorgniveaus

worden onderscheiden, er een centrale coördinatieceel milieuzorg wordt opgericht en dat er een vooronderzoek dient uitgevoerd te worden binnen elke entiteit. De resultaten van dit vooronderzoek evenals het na te streven milieuzorgniveau per entiteit zijn intussen gekend. De instrumenten om dit te realiseren worden binnenkort door de centrale coördinatieceel milieuzorg aangereikt.

3. BELEIDSPRIORITEITEN 2004

- De dienstverlening van ALOMA aanpassen in functie van het project Beter Bestuurlijk Beleid.
- De bestaande dienstverlening van de afdeling Aankoopbeheer aanhouden en waar mogelijk, in overleg met de klanten, nog verbeteren.
- De dienstverlening van de reprocentra in het Boudewijn- en het Markiesgebouw verder professionaliseren op het vlak van inrichting, organisatie, processen en beheer. Doelmatigheid (efficiëntie, effectiviteit en zuinigheid) is hierbij de leidraad.
- Het VlimFac-project, binnen de budgettaire mogelijkheden, verderzetten.
- De nodige acties ondernemen om de doelstellingen, zoals geformuleerd door de centrale coördinatieceel milieuzorg, op termijn te realiseren.

DAB SCHOONMAAK

1. INLEIDING

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

2. REALISATIES HUIDIGE LEGISLATUUR

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

Naast de specifieke opleidingen in de schoonmaak zelf, werden voor de ganse groep speciale ontwikkelingsgerichte opleidingen voorzien rond PLOEG en PC-gebruik. Ook aan rugscholing werd veel aandacht besteed.

In 2002 werd een aangepaste personeelsenquête gehouden binnen de DAB Schoonmaak waaruit een hoge personeelstevredenheid kon vastgesteld worden.

Voor de **kwaliteitsbewaking** wordt gebruik gemaakt van een modern kwaliteitsmeetsysteem, met het oog op snelle en gerichte verbeteringsacties waar nodig, en van klantenenquêtes. De schoonmaakprocessen en –procedures worden beheerd en verder verfijnd, gebaseerd op de principes van het ISO-certificaat van de DABS (ISO 9001-2000 norm).

Er werd continu veel aandacht besteed aan de ecologische en ergonomische aspecten van de schoonmaak. Bij de aankoop van nieuwe producten, materialen en toestellen zijn milieu- én ergonomische aspecten belangrijke gunningscriteria. Een meer ergonomische en milieuvriendelijke schoonmaakmethode, gebruik makend van microvezeldoeken en mopsystemen, werd geïntroduceerd.

3. BELEIDSPRIORITEITEN 2004

Voor 2004 wordt de ecologische en ergonomische lijn doorgetrokken. De implementatie van een nieuwe gebruiksvriendelijke productlijn wordt voorzien.

Blijvende aandacht gaat naar acties rond personeels- en kwaliteitsopvolging, zowel voor het schoonmaakpersoneel als voor de direct leidinggevenden.

Het uitwerken van dienstenovereenkomsten met de interne klanten zal opgestart worden, evenals het verder verfijnen van de beschikbare kosteninformatie.

De ingebruikname van nieuwe gebouwen, o.a. het VAC Hasselt, evenals de mogelijkeerschikking van de huisvesting tussen beleidsdomeinen, hebben een niet te onderschatten impact op de schoonmaakorganisatie. Flexibiliteit en klantgerichtheid staan hier voorop.

DAB CATERING

1. Inleiding

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

Deze DAB biedt middagmaaltijden aan in de restaurants en cafetaria's in het Boudewijn-, Conscience-, Markies-, Ferraris- en Copernicusgebouw. Zij verleent ook haar diensten op het vlak van speciale maaltijden, koffiebedeling, vending via automaten en vergaderingen.

2. REALISATIES HUIDIGE LEGISLATUUR

Ook voor de DAB Catering zijn de opvolging en begeleiding van het personeel, de kwaliteitsbewaking op de dienstverlening, de kostenbeheersing, de opbouw en onderhouden van de nodige expertise en de communicatie met de klant de beheersinstrumenten waarrond de werking systematisch opgebouwd en bijgestuurd wordt.

Bovendien wordt de aandacht toegespitst op ecologische en ergonomische aspecten van de catering en wordt getracht een voorbeeldfunctie te vervullen op vlak van aankoop van producten die getuigen van een 'eerlijke handel'. Zo wordt er koffie met Max Havelaar label aangekocht.

Verder worden vegetarische schotels op basis van biologische ingrediënten aangeboden in de restaurants van het Conscience- en Boudewijngebouw. Hier werden ook acties rond 'gezonde voeding in grootkeukens' doorgevoerd.

Door het opzetten van HACCP (Hazard-Analysis-Critical-Control-Points)-teams werd met een systematische opvolging en bijsturing van hygiëne en veiligheid binnen de keukens gestart, waarbij ook aandacht besteed wordt aan structurele problemen in de cateringorganisatie of in de infrastructuur van de betrokken keukens. Verder wordt de kwaliteit ook opgevolgd door gebruik te maken van klantenquêtes.

Als belangrijkste instrumenten bij het **personeelsbeleid** dienen het eigen wervingsbeleid, de aangepaste opleidingen en een eigentijds communicatiebeleid gericht op deze specifieke personeelsgroep aangehaald te worden. Naast de specifieke opleidingen in de catering zelf, werden voor de ganse groep speciale ontwikkelingsgerichte opleidingen voorzien rond PLOEG en PC-gebruik. Ook aan rugscholing werd veel aandacht besteed. In 2002 werd een aangepaste personeelssenquête gehouden binnen de DAB Catering waaruit een hoge personeelstevredenheid bleek.

3. BELEIDSPRIORITEITEN 2004

Gezien de gunstige ligging van het VAC Hasselt en de mogelijke terugverdieneffecten die kunnen gegenereerd worden, zal voor de uitbating van het restaurant in Hasselt nagegaan worden of dit in eigen beheer of via een PPS-project kan gebeuren.

Blijvende aandacht gaat naar acties rond personeels- en kwaliteitsopvolging, zowel voor het cateringpersoneel als voor de directe leidinggevenden. Speciale opleidingen in leidinggeven op lagere niveaus werden voorzien. De HACCP-teams dienen uit te groeien tot permanente teams voor de kwaliteitsbewaking.

MILIEUZORG

De Vlaamse regering besliste op 8 mei 2002 om vanaf 2003 milieuzorg in te voeren in alle administratieve entiteiten van de Vlaamse overheid. De Vlaamse overheid moet een voorbeeldfunctie vervullen wat betreft milieuzorg en het minstens even goed doen als de doelgroepen waarop ze haar beleid richt. Het project "Milieuzorg in de Vlaamse overheid" werd opgestart en een Centrale Coördinatiecel Milieuzorg (CCM) opgericht. De CCM heeft als taak om een uniforme werkwijze voor de invoering van milieuzorg te ontwikkelen en te coördineren, de invoering van milieuzorg te ondersteunen in de verschillende entiteiten en over de voortgang van het project te rapporteren aan de Vlaamse regering.

Om de invoering van milieuzorg in alle entiteiten te begeleiden werd door de Centrale Coördinatiecel Milieuzorg (CCM) een doorlichtingssysteem ontwikkeld. Dit systeem, toegankelijk via een beveiligde internetsite, laat elke entiteit toe een grondige doorlichting naar de conformiteit met de geldende milieuwetgeving uit te voeren en de belangrijkste milieuaspecten in kaart te brengen. De doorlichting resulteert in een actielijst die toelaat een actieplan voor 2004 op te maken.

Op 18 juli 2003 concretiseerde de Vlaamse regering de centrale milieubeleidsverklaring van de Vlaamse overheid en de centrale milieudoelstellingen. Voor 2004 wordt specifiek aandacht besteed aan het thema "afval". Alle betrokken entiteiten dienen acties rond dit thema op te nemen in het actieplan 2004. Daarnaast zullen alle entiteiten in 2004 de milieugegevens voor energieverbruik, afvalproductie en waterverbruik op een permanente wijze registreren.

Om interne milieuzorg bekend te maken binnen de voltallige Vlaamse Overheid, wordt in het najaar van 2003 de startcampagne 'Mouw Op' gelanceerd. Deze startcampagne legt de nadruk op het belang van ieders medewerking en het verschil dat we met alle medewerkers kunnen maken.

OCGIS

1. INLEIDING

Het decreet houdende GIS-Vlaanderen van 17 juli 2000 definieert het samenwerkingsverband dat zich tot doel stelt de aanmaak, het gebruik, de uitwisseling en het beheer van geografische informatie binnen de overheid te optimaliseren. De beleidsprioriteiten vastgelegd in het strategisch plan GIS-Vlaanderen en in de jaarlijkse uitvoeringsplannen situeren zich in volgende 3 domeinen:

- **Coördinatie**
Het decreet houdende GIS-Vlaanderen belast het OC GIS-Vlaanderen met de opvolging en implementatie van normen en standaarden voor geografische informatie. Het betreft de internationale ISO en Europese CEN normen en desgewenst specifieke Vlaamse standaarden.
- **Geografische informatievoorziening**
Via aanmaak of aanschaf en bewerking worden geodata ter beschikking gesteld van de partners van het samenwerkingsverband. Dit gebeurt via cd-rom en is inmiddels reeds gedeeltelijk naar de internettechnologie verschoven door implementatie van on-line distributiemechanismen. Deze trend zal zich de komende jaren verder doorzetten.
- **Dienstverlening**
Elektronisch bestuur blijft een belangrijke beleidsprioriteit voor de Vlaamse regering. De verdere uitbouw van de geoloketten, zodat twee-richtingsverkeer van informatie, met elektronische afhandeling van de transacties mogelijk wordt, is een van de belangrijkste uitdagingen voor het samenwerkingsverband. Een belangrijke stap hierin was de erkenning door de Vlaamse regering, op 28 juni 2002 van Geo-Vlaanderen als kruispuntsite voor geografische informatie in Vlaanderen.

Het OC GIS-Vlaanderen zorgt verder binnen GIS-Vlaanderen voor een effectieve kennisoverdracht van innovatieve technologieën in het domein van geografische informatie

(geografische informatiesystemen, teledetectie, laserscanning, plaatsbepaling met Global Positioning Systemen (GPS), geografische databanken,....).

2. REALISATIES HUIDIGE LEGISLATUUR

Op 17 juli 2000 werd het decreet houdende het Geografisch Informatie Systeem Vlaanderen door het Vlaams Parlement goedgekeurd (B.S. 2 september 2000). Dit decreet is een kaderdecreet dat de doelstellingen, de organisatie, de planning en de werking van het samenwerkingsverband regelt.

Er werd gewerkt aan het verder operationaliseren van het OC GIS-Vlaanderen om te komen tot een bedrijfszeker en performant beheersysteem van de geografische basisbestanden.

Het OC GIS-Vlaanderen pakte de problematiek van de standaardisering en normering van geografische informatie op verschillende vlakken aan. Enerzijds werden directe oplossingen geboden voor data integratie via het vaststellen van uitwisselingsstandaarden in technische aanbevelingen (o.m. aanbeveling voor het uitwisselen van kadastrale perceelsidentificatie, aanbeveling voor de opmaak en uitwisseling van digitale plannen van het Plannenregister).

Op middenschaal werden tientallen nieuwe databestanden ter beschikking gesteld van de partners (Vlaamse Hydrografische Atlas, bodemkaart, gescande versie van de Plannen van Aanleg (APA's en BPA's), regionale landschappen, bodemgebruiks- bodembedekkingskaart, nieuwe reeks van de topografische kaart op schaal 1/10 000, voorlopig referentiebestand van de gemeentegrenzen, actualisaties gewestplan en StreetNet ...). Ondertussen wordt werk gemaakt van een nieuwe structuur voor een middenschallig referentiebestand. In samenwerking met de Vlaamse provincies wordt een nieuwe reeks kleurenorthofoto's gerealiseerd. In 2003 komen voor alle partners de luchtfoto's ter beschikking van de provincies Oost-Vlaanderen en Vlaams-Brabant. In het kader van de activiteiten inzake aardobservatie met satellietbeelden werd in 2003 voor Vlaanderen een bedekking van zeer hoge resolutie satellietbeelden (afkomstig van de IKONOS-satelliet) verworven.

Op vlak van grootschalige referentiebestanden werd het KADSCAN-bestand (gescande en gegeorefereerde versie van de kadastrale perceelsplannen van het kadaster) vanaf 2000 jaarlijks geactualiseerd. Nu is de kadastrale toestand 1 januari 2003 beschikbaar. De tweede stap in de migratie van KADSCAN naar de integratie van kadastrale informatie in het GRB (Grootschalig Referentie Bestand) vormt de vectoriële digitalisatie van de KADSCAN informatie, KADVEC. In 2003 werd een eerste reeks van 118 gemeenten afgewerkt in samenwerking met AMINAL.

Voor het GRB werd het ontwerp businessplan goedgekeurd door de Vlaamse regering op 24 juli 2001, en herbevestigd op 19 juli 2002, naar aanleiding van de goedkeuring van de principes inzake de kostenverdeelsleutel met de nutsbedrijven. Gevolggevend aan deze beslissing werd een voorontwerp van decreet houdende het Grootschalig Referentie Bestand op mijn voorstel principieel goedgekeurd door de Vlaamse regering op 18 juli 2003. Het decreet GRB zal leiden tot een regeling inzake co-financiering door de nutsector. Het decreet GRB zal het werkingskader bieden voor de verdere ontplooiing tot gebiedsdekking Vlaanderen, conform het businessplan. Inmiddels zijn reeds 4 projecten afgewerkt en zijn er 20 projecten in uitvoering.

Het gebiedsdekkend RTK GPS netwerk FLEPOS is volop operationeel en kent een snel toenemend aantal klanten. In 2003 werd FLEPOS ook aangesloten op het netwerk van Nederland.

De adresproblematiek is grondig onderzocht en inmiddels is een standaard uitgewerkt voor de opbouw van een Centraal Referentie Adressen Bestand (CRAB) van Vlaanderen. In 2003 werd gestart met de invulling van deze databank.

Sinds 2001 is het OC GIS-Vlaanderen, in samenwerking met AWZ en AMINAL, gestart met de aanmaak van een grootschalig digitaal hoogtemodel (DHM) van Vlaanderen. Dit DHM bestaat uit een zeer nauwkeurig en dicht net van punten met gekende hoogte op maaiveld. Eind 2004 zal het bestand voor gans Vlaanderen beschikbaar zijn.

Er is een belangrijke inspanning geleverd inzake de geoloketten op internet. Een reeks loketten kregen een verhoogde performantie, ruimere vrijheidsgraden inzake werking en toevoeging van nieuwe functionaliteiten. Zo werden de volgende vernieuwde en/of geheel nieuwe loketten opengesteld: bodemkaart, uitbreiding waterkwaliteit, Databank Ondergrond Vlaanderen (DOV), Vlaamse Hydrologische Atlas (VHA), actualisatie Gewestplannen met gewestelijke Ruimtelijke Uitvoeringsplannen (RUP's), Biologische waarderingskaart (BWK), archeologische inventaris, gemeentefinanciën, Plannen van Aanleg (APA's en BPA's), bodemgebruiks- bodembedekkingskaart en KADSCAN voor het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Tevens werd de functionaliteit ontwikkeld die de deelnemers aan GIS-Vlaanderen toelaat om via een eenvoudige verwijzing in hun internetadres onmiddellijk binnen de bestaande loketten van Geo-Vlaanderen naar een adres, gemeente of provincie in

te zoomen. Dit betekent dat voortaan iedereen zijn eigen website kan verrijken met geografische informatie uit Geo-Vlaanderen.

Om de werkwijze van dataverstrekingen te optimaliseren en te automatiseren, en om aan de groeiende vraag naar digitale geografische informatie te kunnen voldoen, werd in de periode 2000-2002 het datadistributiesysteem GIRAF ontwikkeld. De on-line datadistributie van GIS-bestanden via de GIRAF applicatie op internet is volop operationeel. De distributie verloopt thans op de initiële inschrijving na volledig elektronisch.

Aardobservatie vanuit de ruimte speelt een steeds belangrijker rol bij het afleiden van actuele ruimtelijke data. Technieken die ontwikkeld zijn om op basis van digitale satellietbeelden geografische gegevens af te leiden krijgen dan ook binnen het OC GIS-Vlaanderen meer en meer aandacht. Inzake toegepast onderzoek werd zo o.a. een nieuwe kleinschalige bodemgebruiks- en bodembedelkingskaart van Vlaanderen gerealiseerd, in het kader van het samenwerkingsprogramma Vlaanderen Oost-Europa werd assistentie verleend bij de opbouw van een bosinformatiesysteem in Roemenië. en er werd gestart met de aanschaf van Zeer Hoge Resolutie satellietbeelden voor Vlaanderen.

Het OC GIS-Vlaanderen heeft haar expertise inzake GIS, beeldverwerking, luchtfotografie, teledetectie en verwerking van satellietbeelden ingebracht in tal van projecten van de partners. Zo heeft het OC GIS-Vlaanderen de VHM en OVAM begeleid bij de introductie van GIS in hun organisatie. Voor AROHM/afdeling Monumenten en Landschappen heeft het OC GIS-Vlaanderen het beschermd cultureel historisch patrimonium in een GIS gebracht. Tevens werd via haalbaarheidsstudies in samenwerking met AWZ en AMINAL Water, de beperkingen en mogelijkheden nagegaan van het gebruik van verschillende innovatieve technieken (satellietbeelden, hyperspectrale beelden, laserscanning, radar, ...) om overstroomde gebieden in kaart te brengen.

3. BELEIDSINVULLING BEGROTING 2004

In 2004 voorziet het OC GIS-Vlaanderen de verdere invulling van de taken zoals vastgesteld in het decreet GIS-Vlaanderen. Belangrijke initiatieven dienen genomen te worden inzake coördinatie zowel horizontaal in de Vlaamse overheid, als verticaal tussen de 3 beleidsniveaus. Het OC GIS-Vlaanderen heeft het mandaat om de Geografische Data Infrastructuur (GDI) van GIS-Vlaanderen te ontwikkelen en dient terzake haar activiteiten duidelijk te positioneren in het overheidslandschap. In kader van een beter beheer, standaardiseren en dienstverlening inzake data is het wenselijk een link te leggen tussen de internetdiensten, meer bepaald de nieuwe metadatabank SPIDI, de datadistributie applicatie GIRAF, de kruispuntsite Geo-Vlaanderen en de website van GIS-Vlaanderen.

Om de koppeling te leggen tussen de nieuwe metadatabank SPIDI en de datadistributie applicatie GIRAF wordt gestart met de ontwikkeling van SPIDI-3, conform ISO 19115 norm inzake geografische metadata.

Het OC GIS-Vlaanderen dient pro-actief in te spelen op de Europese beleidscontext. In het kader van INSPIRE (INfrastructure for SPatial InfoRmation in Europe) wordt een Europese richtlijn voorbereid inzake geografische informatie. Het is van groot belang om het Europees besluitvormingsproces inzake geografische informatie te laten inspireren door het geodatabeleid van GIS-Vlaanderen.

Op vlak van geo-informatievoorziening zal verder gewerkt worden met de invulling van de CRAB databank als een van de belangrijke hoekstenen van de referentiebestanden van GIS-Vlaanderen. De nieuwe reeks kleurenorthofoto's zal aangevuld worden met de provincies Limburg en Antwerpen.

In 2004 zal een pilootproject uitgevoerd worden in samenwerking met de partners ter voorbereiding van de realisatie van een Middenschalig Referentie Bestand van Vlaanderen. Op kleinschalig niveau zal de periodieke actualisering van de bodemgebruikskaat en bodembedekkingskaart via de verwerking van satellietbeelden worden gerealiseerd.

Voor het grootschalige staat de verdere bijhouding van KADSCAN op het programma en de verdere opbouw van KADVEC, die eind 2004 de gebiedsdekking Vlaanderen zal bereiken..

Conform het door de Vlaamse regering goedgekeurde businessplan zullen er in 2004 22 nieuwe projecten opgestart worden. In 2004 zal het ontwerp van decreet houdende het Grootschalig Referentie Bestand ter stemming aan het Vlaams Parlement voorgelegd worden. Het decreet zal de GRB-samenwerking tussen overheid en nutsbedrijven decretaal verankeren. De nodige uitvoeringsbesluiten zullen voorbereid worden. In 2004 zal bijzondere aandacht gaan naar de verdere uitbouw van de GRB-bijhoudingsactiviteiten.

Nieuwe geoloketten zullen opgezet worden, waaronder een geoloket voor de Vlaamse verkiezingen en de realisatie van een geoloket met zeer hoge resolutie satellietbeelden (IKONOS).

Het gebruik van innovatieve technieken in het domein van de geografische informatie zal verder worden geanalyseerd en toegepast in diverse onderzoeksprojecten. Speciale aandacht zal worden besteed aan het genereren van geografische informatie door middel van teledetectie-technieken,. Via projectwerking binnen en over de grenzen van GIS-Vlaanderen heen zullen deze technieken verder onderzocht, verfijnd, gevalideerd en toegepast worden.

Paul Van Grembergen

Vlaams minister van Binnenlandse Aangelegenheden, Cultuur, Jeugd en Ambtenarenzaken

VOORSTEL VAN RESOLUTIE I.V.M. TELEWERK (CEYSENS, LAVERGE)

Naar aanleiding van de op 6 november 2002 goedgekeurde resolutie betreffende het opzetten van experimenten inzake telewerk in de Vlaamse administratie en de Vlaamse openbare instellingen, zal (zoals reeds aangekondigd in het antwoord op de parlementaire vragen nrs 121, 122 en 123) uitvoering gegeven worden aan de opdracht van de Vlaamse regering m.b.t. de oprichting van een 'kenniscel anders werken'.

Deze kenniscel moet de invoering van nieuwe werkvormen die de 'work-life balance' verbeteren initiëren, coördineren en ondersteunen. Zo moeten projecten rond deeltijds telewerken en ook het 'anders werken' door deze cel begeleid en verder opgevolgd worden. De cel moet eveneens uitgroeien tot een studie- en documentatiecentrum rond telewerken binnen de Vlaamse overheidsdiensten.

KENGETALLEN BELEID PERSONEEL & ORGANISATIE (terugblik op de legislatuur 2000-2004)

Onderstaande cijfers hebben enkel betrekking op het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Er zijn meer kengetallen over het personeelsbeleid opgenomen in de Beleidsrapporten Personeel & Organisatie. Die rapporten zijn ook terug te vinden op het internet (<http://www2.vlaanderen.be/personneelsbeleid>).

Personneelsbestand en personeelskosten						
Indicator	31/12/99	31/12/00	31/12/01	31/12/02	30/06/03 ¹	
Personneelsomvang ²	11.280	11.646	12.121	13.141	12.991	
In VTE	10.289	10.559	11.081	11.224	11.415	
Aandeel hoger opleidingsniveau (A en B)	33,3%	34,0%	36,0%	38,4%	40,5% ⁶	
Aandeel 55+	10,2%	11,2%	12,1%	13,0%	15,4%	
Aandeel vrouwen	37,3%	37,8%	38,8%	39,5%	39,9%	
Aandeel contractuelen	21,3%	22,9%	25,2%	24,8%	26,6%	
Totale loonkost	-	363.786.402	431.660.783	471.565.284	-	
De juiste mens op de juiste plaats						
Indicator	31/12/99	31/12/00	31/12/01	31/12/02	30/06/03	
Mobiliteitsratio ³ / promotieratio ⁴	-	9,35% / 3,44%	5,02% / 1,33%	2,9% / 2,7%	4,2% / 2,8%	
Externe wervingsratio (statutair) ⁵	-	-	1,4	6,8	19,59	
Instroom (statutair + contractueel)	-	stat: 309 cont: 540	stat: 414 cont: 828	stat: 322 ⁶ cont: 659 ⁶	-	

¹ De cijfers op 30/06/03 moeten voorzichtig benaderd worden, enerzijds omdat het tussentijdse resultaten zijn die niet zondermeer geëxtrapoleerd kunnen worden naar het volledige jaar, en anderzijds omdat de rapportering gebaseerd op basis van het nieuwe personeelsinformatiesysteem Vlimpers via een rapporteringstool die op het moment van deze rapportering nog in testfase zat. Later zal duidelijk worden of de trends voor het 1^{ste} semester op jaarbasis bevestigd worden.

² Personeel met een startbaanovereenkomst en personeel met verlof voorafgaand aan de pensionering (uitstap) worden niet meegeteld

³ Het aantal personeelsleden dat tijdens periode x tenminste 1 keer een functie in een andere afdeling heeft opgenomen gedeeld door het totaal aantal personeelsleden op de laatste dag van periode x

⁴ Het aantal personeelsleden dat tijdens periode x tenminste 1 keer een functie in een hogere rang of niveau heeft opgenomen gedeeld door het totaal aantal personeelsleden op de laatste dag van periode x

⁵ Het aantal sollicitanten uit de bestaande wervingsreserves die reageerden op de aangeboden vacatures, gedeeld door het totaal aantal kandidaten die tijdens het eerste semester van 2003 met een aanbod werden aangeschreven

⁶ Excl. het personeel overgeheveld n.a.v. het Lambermontakkoord

Uitstroom (statutair + contractueel)	stat: 290 cont: 240	stat: 307 cont: 227	stat: 316 cont: 289	stat: 400 cont: 262	-
Tevredenheid over doorgroei mogelijkheden ⁷	-	18,9%	21,4%	-	-
Tevredenheid over promotiemogelijkheden ⁷	-	15,5%	17,5%	-	-
Permanente ontplooiing					
Indicator	31/12/99	31/12/00	31/12/01	31/12/02	30/06/03
Tevredenheid over leidinggeven ⁷	-	3,07 op 5	3,2 op 5	-	-
Tevredenheid over opleidings- en ontplooiingsmogelijkheden ⁷	-	63,3%	64,5%	-	-
% personeel die minstens 1 opleiding heeft gevolgd	-	25 % (interd.) 32 % (dep.)	43,46 %	52,86 %	-
Gevolgdte vormingsuren per werknemer	11,40	12,36	12	12,77	-
Vormingskost per werknemer	368,67 €	335,70 €	320,30 €	213,35 €	-
Evenwicht tussen organisatie en mens					
Indicator	31/12/99	31/12/00	31/12/01	31/12/02	30/06/03
Algemene personeelstevredenheid ⁷	-	3,84 op 5	4,02 op 5	-	-
Tevredenheid over combinatie werk-privé ⁷	-	3,7 op 5	3,76 op 5	-	-
Ziekteverzuim ⁸	4,52 %	4,72 %	4,74%	4,79%	4,62%

⁷ De meest recente gegevens over personeelstevredenheid hebben betrekking op het Personeelsresultatenonderzoek (PRO) dat in 2001 in alle departementen van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap is uitgevoerd. In principe zal er tweejaarlijks een personeelstevredenheidsonderzoek georganiseerd worden. Deze tweejaarlijkse bevragingen van het personeel zullen binnen de nieuwe organisatiestructuur voor het eerst plaats hebben 6 maanden na de operationalisering van een entiteit.

⁸ Het ziekteverzuimpercentage is hier nog berekend als het totaal aantal werkdagen afwezigheid wegens ziekte tijdens periode x, gedeeld door het aantal personeelsleden die in periode x tenminste 1 dag in dienst waren, vermenigvuldigd met 129 dagen (aantal theoretisch te werken dagen in periode x). Vanaf dit jaar wordt het ziekteverzuimpercentage op een meer marktconforme wijze berekend, nl.: het totaal aantal werkdagen afwezigheid wegens ziekte, gedeeld door het totaal aantal bezoldigde werkdagen (incl. vakantiedagen).

Aantal arbeidsongevallen	257	269	241	266	177
Vertegenwoordiging niet-Belgen (EU en niet-EU)	-	-	0,25%	0,45%	0,34%
Vertegenwoordiging personen met een handicap	-	-	1,25%	1.20%	-

Bijlage. Afkortingen Personeelsbeleid en Informatica

BBB	Beter Bestuurlijk Beleid
BGDA	Brusselse Gewestelijke Dienst voor Arbeidsbemiddeling
BUA	Bottom Up Appreciatie
BUE	Bottom Up Evaluatie
CCM	Centrale Coördinatiedienst Milieuzorg
CDVU	Centrale Dienst voor Vaste Uitgaven
EHBO	eerste hulp bij ongevallen
EVA	Extern verzelfstandigd agentschap
HR(M)	Human Resources (Management)
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
IOP	Individueel Ontwikkelplan
IT	Informatie Technologie
IVA	Intern verzelfstandigd agentschap
LIN	Leefmilieu en Infrastructuur (departement binnen ministerie)
LOC	Loopbaan Ontwikkelcentrum
LOU	Loopbaan en ontwikkeling voor uitvoerende functies
MOD's	Managementondersteunende Diensten
MOP	Managementontwikkelprogramma
MVG	Ministerie van de Vlaamse gemeenschap
OSGW	Ongewenst Seksueel Gedrag op het Werk
Ploeg	Plannen, Leidinggeven, Opvolgen, Evalueren, Gewaardeerd worden
P&O	Personeel en Organisatie
PRO	Personeelsresultatenonderzoek
UZ Gent	Universitair Ziekenhuis Gent
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling
VDVU	Vlaamse Dienst voor Vaste Uitgaven
VIA	Verruimde Interne Arbeidsmarkt
Vlimpers	Vlaams Intermodulair Personeelssysteem

Vlopera	Vlaamse Opera
VMW	Vlaamse Maatschappij voor Watervoorziening
VOI's	Vlaamse openbare instellingen
VPS	Vlaams Personeelsstatuut
VR	Vlaamse regering
VRT	Vlaamse Radio- en Televisieomroep
VVM	Vlaamse Vervoermaatschappij (De Lijn)
VWI's	Vlaamse wetenschappelijke instellingen

Afkortingen OC-GIS

GIS	Geografische Informatie Systemen
GIS-Vlaanderen	samenwerkingsverband voor het optimaliseren van de aanmaak, het gebruik en de uitwisseling van geografische informatie in Vlaanderen
OC-GIS-Vlaanderen	het ondersteunend centrum voor GIS-Vlaanderen. Is een onderafdeling van de Vlaamse Landmaatschappij
KADSCAN	scanning en georeferering van alle kadastrale plans en puntidentificatie van alle kadastrale percelen in Vlaanderen, inclusief de bijhouding
KADVEC	vectorbestand van de Kadscandata
GRB	Grootschalig Referentie Bestand – spilschaal 1/2500. Multifunctioneel en gestandaardiseerd grootschalig referentiekader voor Vlaanderen – gemeenschappelijke geografische basis waaraan alle instellingen hun eigen gegevens kunnen koppelen
RTK GPS	netwerk: Real Time Kinematic Global Positioning System. Dit is satelliet technologie die toelaat rechtstreekse plaatsbepalingen uit te voeren met centimeter nauwkeurigheid. Het netwerk is een gebiedsdekkend netwerk van meetstations
FLEPOS	Flemisch Positioning Service
INSPIRE	Infrastructure for Spatial Information in Europe
GIRAF	Geographical Information Retrieval Application of Flanders-datadistributie applicatie
SPIDI	Spatial Information Directory-metadatabank
CRAB	Centraal Referentie Adressen Bestand