



Vlaams  
Parlement

ingediend op **142** (2019-2020) – Nr. 1  
8 november 2019 (2019-2020)

## **Beleidsnota**

ingediend door viceminister-president Bart Somers,  
Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering  
en Gelijke Kansen

Hr-beleid en Audit Vlaamse Overheid  
2019-2024

**Inhoudstafel**

I.	Inleiding door de minister .....	4
II.	Samenvatting.....	5
III.	Omgevingsanalyse.....	7
IV.	HR .....	10
1.	SD: De juiste persoon op de juiste plaats.....	10
1.1.	OD: Strategische meerjaren- en VO-brede personeelsplanning.....	10
1.2.	OD: Ontwikkeling van een kader hoe om te gaan met het naast elkaar bestaan van statutaire en contractuele tewerkstelling, aangevuld met bijvoorbeeld consultants, freelancers, uitzendkrachten, ... ..	10
1.3.	OD: Employer branding .....	11
1.4.	OD: Ontwikkeling van een modern in- en doorstroombeleid.....	11
1.5.	OD: Versoepeling van de diplomavooraarden .....	12
2.	SD: Een vernieuwd loopbaan- en beloningsbeleid.....	13
2.1.	OD: Ontwikkelen van een duurzaam loopbaanbeleid.....	13
2.2.	OD: Verhoging van de globale opleidingsinspanningen.....	13
2.3.	OD: Invoering van een nieuw beloningsbeleid.....	14
3.	SD: Uniforme arbeidsvoorwaarden voor alle personeelsleden .....	14
3.1.	OD: De evolutie naar één juridische vorm van tewerkstelling.....	15
3.2.	OD: De hervorming van het ziekteverlof.....	15
3.3.	OD: Het Vlaams Pensioenfonds.....	15
4.	SD: Versterken van het welzijnsbeleid .....	16
4.1.	OD: Uitwerking van een geïntegreerd beleidskader voor welzijn.....	16
4.2.	OD: Uitwerking van een sterk re-integratiebeleid .....	17
5.	SD: Versterken van het leiderschap .....	17
5.1.	OD: Uitwerking van een geïntegreerd raamwerk voor leiderschap zodat effectieve dienstverlening rond leiderschapontwikkeling bevorderd wordt .....	17
5.2.	OD: Ontwikkeling van de vaardigheden van leidinggevend.....	17
5.3.	OD: Verhoging van de mobiliteit bij het management .....	18
6.	SD: Samenwerken in diversiteit.....	18
6.1.	OD: Een sterk en inclusief diversiteitsbeleid uitbouwen.....	18
6.2.	OD: Streefcijfers blijven diversiteitsbeleid ondersteunen .....	19
6.3.	De huidige streefcijfers gelden tot 2020. In het strategisch gelijkemans- en diversiteitsplan 2021-2025, zal ik evalueren hoe ze het diversiteitsbeleid blijvend kunnen ondersteunen.OD: Het verder wegwerken van drempels .....	19
6.4.	OD: Extra inzetten op de tewerkstelling van personen met een handicap of chronische ziekte en integrale toegankelijkheid .....	19
6.5.	OD: Neutraliteit van de dienstverlening.....	20

---

7.	SD: Modernisering deontologische code .....	20
8.	SD: Gemeenschappelijke dienstverlening op vlak van HR .....	20
8.1.	OD: Uitbreiding van de gemeenschappelijke dienstverlening op vlak van HR .....	20
8.2.	OD: Optimalisering en digitalisering van de gemeenschappelijke dienstverlening .....	21
9.	SD: Versterking van de organisatieontwikkeling.....	21
9.1.	OD: Opvolging en ondersteuning van de fusies van entiteiten.....	21
9.2.	OD: Ondersteuning van de entiteiten op vlak van organisatieontwikkeling .....	22
9.3.	OD: Optimalisering van risicomanagement .....	22
10.	SD: Verhoogde betrokkenheid van de klant.....	22
V.	Audit Vlaamse overheid .....	24
11.	SD: Versterken van het organisatie- en risicobeheer binnen de Vlaamse administratie..	24
11.1.	OD: Verhogen van de maturiteit van het organisatie- en risicobeheer via audits....	24
11.2.	OD: Verbeteren van de interbestuurlijke relaties en werking via audits.....	25
11.3.	OD: Optimaliseren van de afstemming tussen de verschillende audit- en controleactoren.....	26
12.	SD: Hefboomwerking: beleidsinput en versterken van kennis en competenties .....	26
12.1.	OD: Beleidsinput aanleveren uit auditresultaten.....	26
12.2.	OD: Versterken van de kennis over organisatie- en risicobeheer.....	26
VI.	Lijst met afkortingen .....	27
VII.	Regelgevingsagenda .....	28

## I. INLEIDING DOOR DE MINISTER

Vlaanderen verwacht veel van zijn Vlaamse overheid. Het Vlaamse regeerakkoord speelt daarop in en formuleert een ambitieus programma waarin heel wat complexe en onderling verweven uitdagingen zullen worden aangepakt. Om dit te realiseren, is een flexibele, innovatieve en robuuste overheid nodig. Een moderne overheid met sterke mensen en een matuur, transparant en dynamisch organisatiemodel.

De Vlaamse overheid wordt op dit vlak echter, net als veel andere bedrijven en organisaties vandaag, met een aantal uitdagingen geconfronteerd. Technologische ontwikkelingen dagen ons uit om onze dienstverlening effectiever en efficiënter te maken. Ook het gebruik van big data leidt tot nieuwe inzichten en biedt kansen om bestaande processen te optimaliseren. Jobs veranderen, nieuwe vaardigheden zijn noodzakelijk en er is een aantrekkelijke *war for talent*. Maar dit biedt ook enorme opportuniteiten waar we ons als overheid op moeten organiseren. Burgers en bedrijven laten namelijk steeds meer van zich horen en vragen een toegankelijke dienstverlening op maat, met zo weinig mogelijk administratieve last. Door in te zetten op de laatste technologische (r)evoluties én te kiezen voor de juiste profielen, kunnen we aan deze verwachtingen voldoen. Het is dus mijn ambitie om volop verder in te zetten op een slanke en tegelijk performante, burgergerichte, digitale en toegankelijke overheid.

Onze werknemers zijn daarbij het voornaamste kapitaal van de Vlaamse overheid. Investeren in hun welzijn en groei is de beste garantie voor een toekomstbestendige organisatie. We gaan dus volop voor betrokken en gemotiveerd personeel dat zinvol aan de slag kan blijven bij de organisatie. Het is daarbij niet alleen van belang dat de juiste persoon op de juiste plaats zit, maar ook dat de mensen worden ingezet daar waar ze meerwaarde kunnen creëren voor de voornaamste belanghebbenden: de burgers en bedrijven. Dit kan door op een meer overkoepelende manier te werken aan personeels(behoefte)planning, en door het creëren van uniforme arbeidsvoorwaarden voor alle personeelsleden. Ook de positionering van de Vlaamse overheid als een aantrekkelijke werkgever voor talenten is daarbij cruciaal, met een vernieuwd loopbaan- en beloningsbeleid met de focus op competenties. We willen tot slot een personeelsbestand dat een afspiegeling is van de diverse samenleving waarin we leven, zodat iedereen zich kan identificeren met onze overheid.

Ook de inrichting van onze organisatie is een belangrijk onderdeel van een performante en klantgerichte overheid. Burgers en ondernemingen mogen niet verloren lopen bij hun contact met de overheid. Met het oog op het creëren van meer transparantie en minder versnippering, wordt de bestuurlijke organisatie van de ruime Vlaamse overheid grondig vereenvoudigd. Dat betekent minder entiteiten die zich beter kunnen focussen op hun kerntaken, met leidinggevenden die zich verantwoorden voor hun prestaties en met professioneel georganiseerde centrale dienstverleners die de ondersteunende taken opnemen. Als sluitstuk zetten we in op een degelijk systeem van organisatiebeheersing, met een sterke auditororganisatie die dit bewaakt.

Bart Somers

## II. SAMENVATTING

Essentieel in een goed HR-beleid is het uitgangspunt dat elke persoon op de juiste plaats zit. Daarbij moet rekening gehouden worden met onder meer de competenties van de medewerkers en de noden van de Vlaamse overheid. Ik zal in deze regeerperiode hierover waken door onder meer de invoering van een overkoepelende personeels(behoefte)planning voor het geheel van de diensten van de Vlaamse overheid. Daarnaast werken we een kader uit hoe om te gaan met het naast elkaar bestaan van statutaire en contractuele tewerkstelling, aangevuld met bijvoorbeeld consultants, freelancers, uitzendkrachten, ... .

Verder zetten we in op employer branding, waarbij we de Vlaamse overheid positioneren als een sterke werkgever. Daarnaast maak ik ook werk van de ontwikkeling van een modern in- en doorstroombeleid en van ruimere mogelijkheden om beroep te doen op "eerder verworven competenties".

Ik zal het loopbaan- en beloningsbeleid moderniseren, zodat het nog beter afgestemd is op de samenleving en de uitdagingen van vandaag en morgen, en de overheid erin slaagt om de juiste talenten aan te trekken en blijvend te motiveren. Een belangrijk aandachtspunt is dat de Vlaamse overheid in deze regeerperiode zal evolueren naar één juridische vorm van tewerkstelling, namelijk deze op basis van een arbeidsovereenkomst, en dat de resterende verschillen tussen de statutaire en contractuele personeelsleden verder worden weggewerkt. Ik maak in deze regeerperiode ook werk van een duurzaam loopbaanbeleid en een vernieuwd beloningsbeleid.

Een goed welzijnsbeleid is eveneens zeer belangrijk om een aantrekkelijke werkgever te zijn. Hiervoor zal ik in deze regeerperiode vooral werk maken van een geïntegreerd beleidskader voor welzijn en van een sterk re-integratiebeleid.

Omwille van het belang van een sterk leiderschap voor de motivatie, de prestaties en het welzijn van de medewerkers van de Vlaamse overheid, zal ik inzetten op de ontwikkeling van de vaardigheden van leidinggevend en de mobiliteit bij het management.

Ik ga uit van een Vlaamse overheid als werkplek waar verschillen erkend, toegestaan en gerespecteerd worden en waar alle personeelsleden in hun eigen verscheidenheid kunnen werken. Hiervoor zullen alle entiteiten van de Vlaamse overheid inzetten op een inclusief diversiteitsbeleid, hetgeen zal leiden tot performantere, innovatievere en productievere organisaties. De dienst Diversiteitsbeleid zal de entiteiten hierbij ondersteunen.

Om een performante organisatie te zijn is het ook belangrijk dat de entiteiten van de Vlaamse overheid zich kunnen concentreren op hun kerntaken en professioneel georganiseerde centrale dienstverleners daarom de ondersteunende dienstverlening maximaal opnemen. Ik zal dan ook de versnippering verder aanpakken en verdere stappen zetten om ondersteunende taken op vlak van HR samen te brengen bij het Agentschap Overheidspersoneel. Dit agentschap zal in deze regeerperiode bevoegd worden voor alle aspecten van organisatiebeheersing, zoals het business continuity management en het risicomanagement.

Ik hecht ook zeer veel belang aan een goede klantgerichte werking van het Agentschap Overheidspersoneel, en dit zowel t.a.v. de personeelsleden als t.a.v. de entiteiten en de personeelsverantwoordelijken bij de entiteiten. In deze regeerperiode zal de betrokkenheid van de klant worden gewaarborgd bij zowel de uitwerking van het HR-beleid als bij de uitwerking van de gemeenschappelijke HR-dienstverlening en -systemen.

Werken aan een degelijk systeem van organisatiebeheersing, is werken aan mature Vlaamse overheidsorganisaties die transparant verantwoording kunnen afleggen over hun efficiëntie, effectiviteit, kwaliteit en integriteit bij de aanwending van de middelen en het bereiken van de vooropgestelde doelstellingen en resultaten. Dit draagt bij tot het versterken van het vertrouwen in de goede werking van de overheid. Een overheid die daarnaast op structurele, onafhankelijke en kritische wijze haar eigen werking laat auditeren en daar open over is, is een overheid die wil leren en bijsturen om continu te verbeteren.

De Vlaamse Regering wil de verdere verbetering van de organisatiebeheersing actief stimuleren en ondersteunen. Een onafhankelijke, objectieve en bekwame auditfunctie is hierbij voor mij een belangrijke actor. De Vlaamse Regering heeft steeds bewaakt dat het Agentschap Audit Vlaanderen op een onafhankelijke manier kon functioneren. Ook ik hecht hier het grootste belang aan. Tegelijkertijd beschouw ik Audit Vlaanderen als een cruciale partner in het verder professionaliseren van de Vlaamse administratie. Gelet op haar bevoegdheid over drie bestuursniveaus, bekleedt het agentschap een unieke positie om, op basis van haar objectieve auditbevindingen, aanbevelingen of adviezen te formuleren op zowel beleidsmatig als operationeel vlak. De doelstelling van Audit Vlaanderen is immers om als partner van de diverse belanghebbenden bij te dragen tot een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere overheid.

### III. OMGEVINGSANALYSE

We worden als Vlaamse overheid geconfronteerd met een aantal snelle maatschappelijke veranderingen. Zo beleeft onze economie een vierde industriële revolutie, waarbij fysieke en digitale processen met elkaar geïntegreerd worden. Technologische ontwikkelingen dagen ons uit om onze dienstverlening effectiever en efficiënter te maken. Ook het gebruik van big data leidt tot nieuwe inzichten en biedt kansen om bestaande processen te optimaliseren.

Hoewel deze veranderingen grote opportuniteiten bieden aan organisaties, staat hierdoor een substantieel aandeel van de bestaande functies voor ingrijpende veranderingen. Automatisering en digitalisering zorgen er namelijk niet zozeer voor dat jobs verdwijnen, maar wel dat de inhoud van jobs verandert en er dus nieuwe vaardigheden van werknemers verwacht worden. Werkgevers moeten dus permanent investeren in de opleiding en ontwikkeling van hun personeelsleden, opdat de groei en productiviteit van hun organisatie niet in het gedrang komt. Van werknemers worden op hun beurt ontwikkelingspanningen en wendbaarheid gevraagd.

Specifiek binnen de context van de Vlaamse overheid vragen ook fusies en verschuivingen van bevoegdheden en takenpakketten flexibiliteit van zowel werkgever als werknemer. Herstructureringen en efficiëntieoefeningen vormen voor betrokken entiteiten uitdagingen om de kwaliteit van alle dienstverlening op peil te houden. Dit vereist een continu streven naar een optimale en duurzame inzet van het beschikbare personeel.

Hoewel medewerkers nog steeds het belangrijkste kapitaal van een organisatie vormen, hebben werkgevers het steeds moeilijker om voldoende geschikte sollicitanten te vinden. De toenemende krapte op de arbeidsmarkt staat dagelijks te lezen in de kranten. Uit een rapport van Steunpunt Werk (augustus 2018) blijkt bijvoorbeeld dat er per vacature maar 4,2 werkzoekenden zijn. In 2014 waren dat er nog 9,3. Vooral bij hooggeschoolden is die krapte op de arbeidsmarkt zichtbaar. Daar zijn er gemiddeld maar 2,3 kandidaten voor een functie. Deze krapte is deels te verklaren door de toenemende vergrijzing van de beroepsbevolking. Tussen nu en 2026 stromen volgens de VDAB 700.000 mensen uit. Voor elke 100 potentiële uitstromers zijn er maar 82 potentiële instromers. Deze paradox van de arbeidsmarkt wordt nog versterkt doordat de gevraagde kwalificaties almaar toenemen.

Zo wordt ook binnen de Vlaamse overheid de spanning tussen vraag en aanbod op de interne arbeidsmarkt steeds groter. Terwijl het aantal vacatures jaar na jaar stijgt, tonen cijfers van het Selectiecentrum binnen het Agentschap Overheidspersoneel dat het gemiddeld aantal sollicitanten per vacature de afgelopen jaren een dalende trend vertoont. Verder tonen de uitstroomcijfers dat de vrijwillige uitstroom binnen de Vlaamse overheid stijgt.

Ook in de Personeelspeiling, het tweejaarlijkse personeelsonderzoek van de Vlaamse overheid, geeft 34% van de bevroegden aan plannen te hebben om ander werk te zoeken, waarvan 18% zich ook buiten de Vlaamse overheid zou oriënteren. De verloopintentie is bovendien het grootst bij personeelsleden van niveau A en B en de leeftijdsgroep jonger dan 40 jaar, de profielen die we in deze veranderende samenleving bij uitstek nodig hebben.

De vergrijzing van de arbeidsmarkt is eveneens zichtbaar binnen de diensten van de Vlaamse overheid. Het aandeel van personeelsleden jonger dan 35 jaar daalde van 28% in 2009 tot 18,6% in 2018. Dit is nog versterkt door het feit dat besparingen gerealiseerd werden door middel van een selectief vervangingsbeleid. Hierdoor werd een deel van de (oudere) personeelsleden die met pensioen gingen niet vervangen door (jongere) instromende personeelsleden en groeiden de andere leeftijdscategorieën wel aan met ouder wordend personeel.

Het regeerakkoord bepaalt dat we zowel economisch als maatschappelijk onze blik zullen richten naar het noorden en ons zullen meten met landen als Nederland en Scandinavië.

Ook bij enkele Vlaamse overheidsinstellingen, met name de VRT en De Lijn, wordt enkel nog contractueel geworven en is de vaste benoeming dus in uitdoving.

Het naast elkaar bestaan van statutaire en contractuele tewerkstelling, aangevuld met bijvoorbeeld consultants, freelancers, uitzendkrachten, ... , creëert ook enkele uitdagingen voor de werkgevers omdat al deze mensen op dezelfde werkvloer actief zijn.

De afgelopen jaren is het ziekteverzuim in ons land stelselmatig gestegen. In 2017 gaf de federale overheid voor het eerst in de geschiedenis meer uit aan ziekte-uitkeringen dan aan werkloosheidsuitkeringen. Het aantal mensen dat langer dan een jaar thuis is door een psychische aandoening, blijft stijgen. Eind 2017 waren er in België meer dan 140.000 mensen in dat geval, een stijging van 39 procent in vijf jaar tijd. Het RIZIV keerde in 2017 bijna twee miljard euro uit aan langdurig zieken met een psychische aandoening.

Bij de Vlaamse overheid is het ziektepercentage gestegen van 6,37% in 2008 naar 7,97% in 2018. Het afgelopen jaar evolueerde het van 7,64% in 2017 naar 7,97% in 2018, wat een procentuele stijging van 4,3% inhoudt tegenover 2017. In 2018 was een personeelslid op 100 beschikbare dagen dus gemiddeld 7,97 dagen afwezig wegens ziekte. Cijfergegevens tonen ook aan dat het ziekteverzuim stijgt met de leeftijd en daalt met de stijgende scholingsgraad. Het stijgende ziekteverzuim uit zich ook in de steeds dalende prestatiegraad. De prestatiegraad geeft het percentage van de beschikbare tijd waarin effectief gepresteerd wordt weer. Binnen de diensten van de Vlaamse overheid bedroeg de prestatiegraad gemiddeld 72,8%. Dit betekent dat van elke 100 beschikbare bruto VTE, er 73 netto VTE reëel aan het werk waren.

De afgelopen 10 jaar is vooral het langdurig ziekteverzuim sterk gestegen, dit zowel in de private sector als bij de Vlaamse overheid. De categorie 'psychische dysfuncties' vormt samen 30,3% van de ziektebeelden, en is zo de categorie met het tweede grootste aandeel werkdagen afwezigheid. Ook bij lokale besturen en in de privésector zet zich een stijgende trend door in ziektecijfers, wat duidelijk maakt dat het stijgend ziekteverzuim een algemeen maatschappelijk gegeven is.

Hoewel de Vlaamse overheid eerder in 2019 nog bekroond werd met de Randstad award voor meest aantrekkelijke publieke werkgever, staat ook de Vlaamse administratie dus voor een aantal belangrijke uitdagingen op vlak van personeelsbeleid en organisatieontwikkeling. Het aantrekken, ontwikkelen en behouden van de juiste talenten blijft de komende regeerperiode aan belang winnen.

Risicomanagement wint de laatste jaren binnen bedrijven sterk aan belang en daar is o.a. de financiële crisis niet vreemd aan. Die wordt namelijk deels toegeschreven aan ontoereikend risicomanagement.

Op advies van het auditcomité van de Vlaamse administratie, opteerde de Vlaamse Regering in 2016 om ook de uitbouw van een professioneel systeem van risicomanagement binnen de entiteiten van de Vlaamse administratie geleidelijk aan te stimuleren als motor voor de implementatie van een systeem van organisatiebeheersing. Risicomanagement maakt immers dat overheidsorganisaties niet alleen zicht hebben op de belangrijkste externe en interne strategische en operationele risico's die de realisatie van hun doelstellingen kunnen belemmeren, maar ook flexibel kunnen inspelen op de dynamische en onvoorspelbare maatschappelijke omgeving van vandaag, innoverende trends, bedreigingen en opportuniteiten in de maatschappij of de overheidsorganisaties zelf. De uitbouw en de maturiteit van een systeem van risicomanagement wordt opgevolgd door Audit Vlaanderen en via diverse auditopdrachten wordt ook de effectiviteit van de organisatiebeheersing en het risicomanagement nagegaan. De auditresultaten tonen aan dat de verschillende departementen en agentschappen van de Vlaamse administratie vooruitgang boeken bij de uitbouw van hun organisatiebeheersing en risicomanagement. Een gestructureerde aanzet is aanwezig, maar er is nog te weinig sprake van een matuur risicomanagement. Verschillende organisaties, maar ook de Vlaamse administratie als geheel, hebben vandaag nog onvoldoende zicht op hun belangrijkste externe en interne strategische en operationele risico's. Belangrijke inspanningen zijn nodig zowel op het vlak



van de opbouw van kennis, expertise en cultuur als op het vlak van aanpassingen aan de processen.

Binnen de Vlaamse administratie zijn, naast Audit Vlaanderen, nog andere audit- en controle-actoren actief. Bijvoorbeeld: interne auditfuncties binnen een aantal extern verzelfstandigde agentschappen, de bedrijfsrevisoren, de Inspectie van Financiën, de Vlaamse Auditautoriteit, het departement Financiën en Begroting, de regeringscommissarissen en het Rekenhof. Om al deze audit- en controle-activiteiten te stroomlijnen, werd binnen de Vlaamse administratie een aantal jaren geleden het single audit concept geïntroduceerd. Afsprakennota's tussen de verschillende audit- en controleactoren werden opgesteld om te vermijden dat dubbele controles worden uitgevoerd of het werk van deze verschillende audit- en controleactoren onvoldoende op elkaar is afgestemd. Ondanks deze initiatieven wordt de audit- en controledruk binnen de Vlaamse administratie momenteel nog als te hoog en inefficiënt ervaren. Verdere optimalisatie is aangewezen.

Binnen een aantal extern verzelfstandigde agentschappen laten de raden van bestuur zich, bij de uitvoering van hun verantwoordelijkheden, ondersteunen door een auditcomité. Het oprichten van een auditcomité wordt beschouwd als een grote toegevoegde waarde voor organisaties van een bepaalde omvang, een bepaalde complexiteit of omwille van het risicoprofiel van de activiteiten. Uit een externe kwaliteitsreview en een studie van Guberna blijkt dat de werking van deze auditcomités verder kan worden geprofessionaliseerd en de invulling van de interne auditfunctie binnen de Vlaamse administratie kan worden geoptimaliseerd.

De voor deze beleidsnota **bevoegde entiteiten** bij de diensten van de Vlaamse overheid zijn het Agentschap Overheidspersoneel, het Vlaams Pensioenfonds en het agentschap Audit Vlaanderen.

Het **Agentschap Overheidspersoneel** is een intern verzelfstandigd agentschap zonder rechtspersoonlijkheid dat overeenkomstig het oprichtingsbesluit van 11 juni 2004 is opgericht voor de voorbereiding, de uitvoering en de evaluatie van het beleid inzake overheidspersoneel en organisatieontwikkeling.

Het **Vlaams Pensioenfonds** is een privaatrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap dat overeenkomstig het oprichtingsdecreet van 23 november 2018 als doel heeft om aan de aangeslotenen pensioenuitkeringen uit te betalen bij pensionering en de activiteiten te verrichten die eruit voortvloeien.

Het **Agentschap Audit Vlaanderen** is een intern verzelfstandigd agentschap zonder rechtspersoonlijkheid dat overeenkomstig het oprichtingsbesluit van 18 oktober 2013 tot taak heeft om bij de Vlaamse overheid en de Vlaamse lokale besturen het interne controlesysteem te evalueren en na te gaan of het adequaat is, aanbevelingen te formuleren tot verbetering ervan, daartoe financiële, overeenstemmings- en operationele audits uit te voeren en daarover te rapporteren. Daarnaast voert het agentschap, op eigen initiatief of op verzoek van derden, forensische audits uit bij deze overheden en rapporteert het daarover en kan het ook op verzoek van de minister-president of op verzoek van de Vlaamse Regering forensische audits uitvoeren bij een kabinet van een lid van de Vlaamse Regering.

Deze beleidsnota heeft enkel betrekking op de bevoegdheid van het Agentschap Audit Vlaanderen voor de Vlaamse overheid. De bevoegdheid van het agentschap voor de lokale besturen komt aan bod in mijn beleidsnota Binnenlands Bestuur, Stedenbeleid en Audit lokale besturen.

Deze beleidsnota is onderverdeeld in **2 interne structurelementen**: het eerste intern structurelement heeft betrekking op HR en het tweede intern structurelement heeft betrekking op Audit Vlaamse overheid. Beide interne structurelementen zijn verder opgedeeld in strategische en operationele doelstellingen.

#### IV. HR

##### 1. SD: De juiste persoon op de juiste plaats

Essentieel in een goed HR-beleid is het uitgangspunt dat elke persoon op de juiste plaats moet zitten, rekening houdend met onder meer de competenties van de medewerkers en de noden van de Vlaamse overheid. Ik zal in deze regeerperiode hierover waken door onder meer de invoering van een doordachte en overkoepelende personeels(behoefte)planning voor het geheel van de diensten van de Vlaamse overheid, en door in te zetten op employer branding, waarbij we de Vlaamse overheid positioneren als een sterke werkgever. Ook de ontwikkeling van een modern in- en doorstroombeleid is cruciaal om ervoor te zorgen dat de juiste persoon op de juiste plaats terecht komt. Tenslotte zal ik in deze regeerperiode ook werk maken van een verdere valorisatie van de eerder verworven competenties, zodat er kansen worden gecreëerd voor medewerkers die niet beschikken over het vereiste diploma, maar wel over de vereiste competenties voor een functie bij de Vlaamse overheid.

###### 1.1. OD: Strategische meerjaren- en VO-brede personeelsplanning

Om een aantrekkelijke werkgever te zijn, die wendbaarheid en een resultaat- en klantgerichte dienstverlening naar de burger vooropstelt en haar doelstellingen behaalt, moet de Vlaamse overheid haar menselijk kapitaal duurzaam inzetten op de meest optimale manier én op de juiste dienstverlening, over de grenzen van entiteiten heen. Om dit te realiseren, werken we ook aan overkoepelende personeels(behoefte)planning.

Een efficiënte en effectieve inzet van het (huidige) personeelsbestand blijft deze regeerperiode voor de Vlaamse overheid een topprioriteit. Met een doordachte personeels(behoefte)planning zorg ik voor een efficiënte en effectieve personeelsinzet zodat de Vlaamse overheid haar kerntaken en prioriteiten kan uitvoeren.

Ik voorzie in een kader om de entiteiten te ondersteunen in het vormgeven van een strategische personeelsplanning. Een toekomstgericht meerjaren personeelsplan geeft de noden van vandaag, morgen en op de lange termijn weer. Dit geeft de entiteiten de mogelijkheid om een langere termijnplanning op te maken en in kaart te brengen welke profielen er nodig zijn om de kerntaken uit te voeren.

Ik pleit voor een versterkte VO-brede aanpak door de personeelsplannen van de entiteiten daarenboven samen te voegen en zo een overkoepelend beeld te hebben. Door de juiste analyses te maken, kunnen we tot prognoses komen voor toekomstige personeelsbehoeften. Zo kan ingespeeld worden op de noden binnen de Vlaamse overheid en verwerven we een beter inzicht in aanwezige en benodigde talenten en competenties. Zo kan het huidige personeelsbestand optimaal worden ingezet, en kunnen we onze personeelsleden duurzaam en over de grenzen van entiteiten heen inzetten daar waar we meerwaarde kunnen creëren voor onze voornaamste aandeelhouders: de burgers en bedrijven.

###### 1.2. OD: Ontwikkeling van een kader hoe om te gaan met het naast elkaar bestaan van statutaire en contractuele tewerkstelling, aangevuld met bijvoorbeeld consultants, freelancers, uitzendkrachten, ...

Studies en HR-trendrapporten tonen aan dat het personeel van vandaag een dynamisch ecosysteem is geworden. Slechts 42 procent van de organisaties heeft voornamelijk bezoldigde werknemers, en werkgevers verwachten dat hun afhankelijkheid van contractanten en freelancers in de komende jaren zal toenemen.

Deze evolutie doet zich ook voor bij de Vlaamse overheid. Niet enkel doen steeds meer entiteiten een beroep op bijvoorbeeld informatici van het Agentschap Vlaanderen Connect, maar sedert het decreet uitzendarbeid uit de vorige regeerperiode kunnen de entiteiten van de Vlaamse overheid ook een beroep doen op uitzendkrachten. Wanneer intern binnen de Vlaamse overheid geen personeelsleden met de geschikte profielen beschikbaar zijn en

de overheid op een snelle en flexibele manier de juiste werkkrachten moet kunnen aantrekken, kan uitzendarbeid een oplossing bieden. Daarnaast zien we ook jobs die gecombineerd worden met andere opdrachten binnen of buiten de overheid (virtuele teams, pools, projectdeelname, combinatie met een zelfstandige activiteit,...).

Gelet op deze realiteit, laat ik verkennen welk kader voor de entiteiten een houvast kan bieden om hier oordeelkundig mee om te kunnen gaan. Want willen we er ten volle de vruchten van plukken, moeten we ook enkele uitdagingen beantwoorden. De veelheid zorgt bijvoorbeeld voor een diverse samenstelling van het personeelsbestand. Hoe we ons HR-beleid hierop afstemmen zal uiteraard een onderdeel zijn van deze visie.

### 1.3. OD: Employer branding

De Vlaamse overheid behaalde in 2019 de "Randstad employer brand award", als meest aantrekkelijke werkgever in de publieke sector. Dit betekent echter niet dat we op onze lauweren mogen rusten, want ook de Vlaamse overheid wordt in toenemende mate geconfronteerd met de schaarste op de arbeidsmarkt en de war for talent. We stellen de afgelopen jaren vast dat we niet steeds de juiste mensen kunnen aantrekken voor diverse functies binnen de Vlaamse overheid. Zonder een sterk overkoepelend werkgeversmerk en de communicatie ervan bij de juiste doelgroepen riskeren we het in de toekomst nog moeilijker te krijgen.

Vandaag doet de Vlaamse overheid als holding nog niet ten volle aan "employer branding", d.i. aan de hand van een authentiek, overkoepelend en gedragen werkgeversverhaal de Vlaamse overheid positioneren als sterke werkgever, waarmee we de interne arbeidsmarkt in beweging krijgen én waarmee we op de externe arbeidsmarkt de gewenste talenten makkelijker kunnen aantrekken als we ze intern niet vinden.

Om als één werkgever naar buiten te komen, beschikt de Vlaamse overheid reeds over een aantal sterke kanalen, zoals de website [www.werkenvoorvlaanderen.be](http://www.werkenvoorvlaanderen.be) en de vacaturenieuwsbrief. Employer branding reikt echter verder dan de inspanningen die vandaag intern en extern al gebeuren om de Vlaamse overheid positief te positioneren. Er is vandaag nog te weinig inhoudelijke coherentie en een versnipperde communicatie naar medewerkers en kandidaten. Ik laat mijn administratie daarom onderzoeken hoe we de Vlaamse overheid ten volle kunnen positioneren als een organisatie met een divers aanbod aan uitdagende jobs en beleidsthema's, en als een sterke werkgever voor talenten van de toekomst.

### 1.4. OD: Ontwikkeling van een modern in- en doorstroombeleid

Vanuit het standpunt van de Vlaamse overheid als organisatie is het suboptimaal om sommige functies extern te rekruteren, wetende dat er medewerkers zijn die, al dan niet vrijwillig, op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging en die in aanmerking komen voor deze functies. We streven er dan ook naar om in die gevallen de interne arbeidsmarkt maximaal te laten spelen. Om ervoor te zorgen dat vraag en aanbod elkaar gemakkelijk kunnen vinden, brengen we het aanwezige potentieel in kaart en bouwen we de nodige dienstverlening hierrond uit. We werken zoveel als mogelijk de drempels voor in- en doorstroom weg. Wat betreft de drempels voor de instroom van kansengroepen, verwijs ik naar de strategische doelstelling m.b.t. het diversiteitbeleid. Wat betreft de doorstroming, kan een vacature nu slechts in één hoedanigheid worden open gesteld: ofwel statutair ofwel contractueel. We werken ook deze belemmering om een adequaat doorstroombeleid te ontwikkelen weg.

Voor heel wat functies hebben we naast een sterk werkgeversmerk ook een moderne en aangepaste rekruteringsstrategie nodig. We bouwen aan dienstverlening rond actieve search, willen daarnaast ook via talentpools veel beter de interne arbeidsmarkt bereiken en onderzoeken ook hoe talentpooling bestuurslaagoverschrijdend georganiseerd kan worden.

Door snel wijzigende noden in organisaties, de snelheid waarmee jobs veranderen, de langere loopbanen, de focus op loopbaanzelfsturing, moeten we talenten aantrekken die duurzaam inzetbaar zijn in de Vlaamse overheid. Dit dwingt ons ertoe om anders te screenen in selectie. Namelijk kandidaten breder screenen in een selectieprocedure om zo meer toekomstgericht te werven en te werken aan inzetbare profielen binnen de Vlaamse overheid. We gaan meer op zoek naar personen die bereid zijn om te leren en zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden. De uitdaging wordt om die inzetbaarheid en het leerpotentieel te meten in een selectiecontext.

Innovatie in rekrutering wordt de norm. Een sterke administratieve vereenvoudiging in de selectieprocedures, een afslanking van het Vlaams personeelsstatuut (VPS), het gebruik van positieve acties, innovatieve oplossingen en toegankelijke instrumenten, ...: daar willen we naartoe om nog meer in te zetten op een goede kandidaat ervaring en ook om een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven.

#### 1.5. OD: Versoepeling van de diplomavooraarden

Omwille van de maatschappelijke evoluties die zijn vermeld in de omgevingsanalyse van deze beleidsnota, zal het belang van een degelijke scholing blijven toenemen. Een diploma zal daarom een belangrijke toegangspoort tot de (Vlaamse) arbeidsmarkt blijven. Daarnaast stellen we vast dat we in tijden van krapte op de arbeidsmarkt steeds creatiever moeten omspringen met de beschikbare talenten op de arbeidsmarkt. We willen daarom als Vlaamse overheid bij in- en doorstroomprocedures duidelijk de focus leggen op talent en competentie en maximaal kansen bieden aan (potentiële) medewerkers.

Zonder de waarde van een diploma uit het oog te verliezen, wens ik de toegangsmogelijkheden tot functies bij de Vlaamse overheid te verruimen door de diplomavooraarden te versoepelen. Concreet zal ik hiervoor inzetten op 2 sporen:

- 1° de actualisering van het ministerieel besluit met de olijsting van de knelpuntfuncties en
- 2° de versoepeling van de huidige EVC-procedure.

Het VPS laat toe dat de lijnmanager, voorafgaand aan de selectie, van de diplomavooraarden kan afwijken als de functie voorkomt op de lijst van knelpuntfuncties binnen de diensten van de Vlaamse overheid. Deze lijst wordt vastgesteld door de Vlaamse minister van Bestuurszaken met een ministerieel besluit, en dit na advies van de selectoren. De huidige lijst van knelpuntfuncties is achterhaald en ik zal dan ook het nodige doen om deze op korte termijn te actualiseren.

Een tweede mogelijkheid om af te wijken van de diplomavooraarden is door een beroep te doen op de EVC-procedure. Deze procedure werd na overleg met de vakbonden versoepeld via het sectoraal akkoord 2017-2019, maar is nog steeds vrij omslachtig en bureaucratisch. Ik zal in deze regeerperiode de EVC-procedure verder versoepelen zodat er meer kansen worden gegeven aan kandidaten zonder het vereiste diploma, maar met de vereiste ervaring en competenties.

We zullen deze EVC-procedures afstemmen op het decreet van 26 april 2019 betreffende een geïntegreerd beleid voor de erkenning van verworven competenties (EVC decreet). Dat decreet bepaalt het kader voor de beoordeling en certificering van verworven competenties uit een beroepskwalificatie en is een gezamenlijk initiatief van de beleidsdomeinen Onderwijs en Vorming en Werk en Sociale Economie voor de hele arbeidsmarkt. We kunnen dit decreet implementeren bij de diensten van de Vlaamse overheid (DVO) door het bewijs van beroepskwalificatie op basis van dit decreet toe te voegen aan de algemene aanwervingsvoorwaarden bij aanwerving.

## 2. SD: Een vernieuwd loopbaan- en beloningsbeleid

Zonder een modern loopbaan- en beloningsbeleid, afgestemd op de samenleving en de uitdagingen van vandaag en morgen, is een organisatie niet in staat om wendbaar en klantgedreven haar opdrachten te vervullen, omdat ze er niet langer in zal slagen om de juiste talenten aan te trekken en blijvend te motiveren.

Ik werk aan een strategisch loopbaan- en beloningsbeleid in lijn met de maatschappelijke en bestuurlijke trends, uitdagingen en verwachtingen. Een duurzaam loopbaanbeleid en een vernieuwd beloningsbeleid vormen de bouwstenen van dit loopbaan- en beloningsbeleid.

### 2.1. OD: Ontwikkelen van een duurzaam loopbaanbeleid

We hebben tegelijk oog voor meer kwetsbare personeelsleden, die door organisatieveranderingen of toenemende digitalisering hun takenpakket zien verdwijnen of die omwille van medische redenen of langdurige afwezigheid hun functie niet meer kunnen opnemen. Via begeleide heroriëntering wordt voor deze personeelsleden nagegaan of en in welke functies de Vlaamse overheid deze personeelsleden zinvol kan blijven inzetten, en wat de nodige stappen hiertoe zijn.

Toekomstgerichte personeelsplanning brengt in kaart welke functies we duurzaam nodig hebben, en is hiervoor dus een onmisbaar hulpmiddel. We ondersteunen de begeleide heroriëntering met een pakket van leermogelijkheden gericht op functies van de toekomst, knelpunctfuncties en sleutelcompetenties. We voorzien intensieve begeleiding en omscholing voor de betrokken medewerkers, individueel of in groep, om hun inzetbaarheid te verhogen en hen toe te leiden naar vacatures.

Bij het zoeken naar de brug tussen het invullen van functies en de personeelsleden in begeleide heroriëntering, hebben we bijzondere aandacht voor de functies op niveau C en D. We trekken voor deze functies maximaal de kaart van de interne arbeidsmarkt. Voor heel wat van deze vacatures is er immers potentieel aanwezig in de organisatie en is het dus niet altijd aangewezen om extern te rekruteren. Met begeleide heroriëntering kunnen we ook inzetten op het leiden van personeelsleden naar knelpunctfuncties. We gaan na welke omscholingsinspanningen en begeleiding nodig zijn om personeelsleden met voldoende potentieel deze functies te laten invullen. De personeelsleden van niveau D en de rang C1 kunnen hiervoor een beroep doen op de loopbaancheques en loopbaanbegeleiding, waarvoor een afspraak werd opgenomen in het sectoraal akkoord 2017-2019.

Verder moeten we ook beseffen dat als we als Vlaamse overheid alles hebben gedaan wat kon, we ook afscheid moeten kunnen nemen van mensen. Hen begeleiden met het oog op een externe tewerkstelling, is ook een opdracht die we hebben en waarvoor goed sociaal overleg noodzakelijk is om hierin succesvol te kunnen zijn. Het gaat heel specifiek om mensen waarvoor een heroriëntering binnen de Vlaamse overheid geen optie is. Voor deze groep personeelsleden dringt de nood zich op om te onderzoeken of heroriënteren naar andere overheden of andere sectoren (social profit/bepaalde privésectoren) een uitkomst biedt. Ik zal laten onderzoeken of er eventueel bepaalde juridische bezwaren moeten worden weggewerkt.

### 2.2. OD: Verhoging van de globale opleidingsinspanningen

Ik zal de beschikbare mensen en middelen efficiënt bundelen voor het verder ontwikkelen van een toekomstgericht leeraanbod. Door middel van efficiëntiewinsten streef ik er naar om de globale opleidingsinspanningen te verhogen. Generieke leerdoelstellingen zullen zoveel als mogelijk gemeenschappelijk gerealiseerd worden. Ik zet partnerschappen op tussen de entiteiten binnen de Vlaamse overheid om het gemeenschappelijk aanbod rond leren en ontwikkelen te versterken.

Ik stimuleer de medewerkers van de Vlaamse overheid om hun ontwikkeling in eigen handen te nemen. De komende jaren voer ik een diversificatie van de leervormen door. Dit wordt mee mogelijk gemaakt dankzij de beschikbaarheid van moderne en gemeenschappelijke leerinfrastructuur voor digitale leervormen.

Om haar rol als sterke dienstverlener waar te kunnen blijven maken, heeft ook de Vlaamse overheid de digitale transformatie ingezet. Deze transformatie zorgt ervoor dat jobs verdwijnen, en nieuwe in de plaats komen, maar bovenal dat de inhoud van jobs verandert. In steeds meer jobs worden robotisering, artificiële intelligentie, blockchain,... belangrijke instrumenten om de efficiëntie en gebruikerservaring van diensten en werkprocessen te verbeteren. Het is belangrijk dat medewerkers van de Vlaamse overheid afdoende kennis en competenties opbouwen om deze hefboomen te kunnen inzetten. Ik zal daarom – nog meer dan nu het geval is – inzetten op de ontwikkeling van medewerkers van de Vlaamse overheid.

Ervoor zorgen dat ook de mensen binnen de Vlaamse Overheid klaar zijn om de omslag in rol en toegevoegde waarde van de overheid te helpen maken, impliceert dat we blijven inzetten op het ontwikkelen en verankeren van die inzichten en vaardigheden, die maken dat elke medewerker vanuit zijn eigen functie vandaag en morgen hiertoe kan bijdragen. Het levenslang leren vervult een hefboomfunctie om medewerkers inzetbaar te houden.

De snelle maatschappelijke ontwikkelingen brengen ook een accentverschuiving in de leerdoelstellingen: niet enkel een focus op de jobs van vandaag is belangrijk, maar ook bijscholing en omscholing voor de jobs van morgen worden een substantieel onderdeel van vormingsprogramma's. Daarom vraag ik de entiteiten om in lijn met de personeelsplannen toekomstgerichte leerstrategieën in te zetten zodat zij de overgang maken naar de juiste competentieprofielen.

### 2.3. OD: Invoering van een nieuw beloningsbeleid

In uitvoering van het regeerakkoord maak ik werk van een loopbaan- en beloningsbeleid waardoor de Vlaamse overheid een aantrekkelijke werkgever voor talenten blijft. Binnen de budgettaire mogelijkheden en in samenwerking met de vakorganisaties zal ik in deze regeerperiode werken aan een nieuw beloningsbeleid waarbij het belang van prestaties en competenties in de beloningsopbouw zal toenemen en het belang van anciënniteit in de loonvorming stevig zal worden verminderd. Op deze wijze wil ik het aantrekken, duurzaam inzetten en blijvend motiveren van competente en resultaatgerichte medewerkers stimuleren.

Bij de uitwerking van het nieuw beloningsbeleid zal ik ook aandacht besteden aan de schaarste op de arbeidsmarkt voor bepaalde functies, zodat ook voor deze functies de Vlaamse overheid een aantrekkelijke werkgever is.

## 3. SD: Uniforme arbeidsvoorwaarden voor alle personeelsleden

In de vorige regeerperiode zette de Vlaamse Regering een eerste stap om minder vast te benoemen en meer contractueel te werven bij de DVO door in het VPS het aantal categorieën uit te breiden waarin contractueel kan worden geworven.

Daarnaast werden in de vorige regeerperiodes verschillende stappen gezet om de arbeidsvoorwaarden van de statutaire en contractuele personeelsleden meer op elkaar af te stemmen, onder meer door:

- een uitbreiding van de bevorderingsmogelijkheid (die voorheen enkel mogelijk was voor statutaire personeelsleden) tot de contractuelen;
- een harmonisering van de verlofstelsels, waarbij de verschillen tussen de statutaire en contractuele personeelsleden maximaal werden weggewerkt;



- de vervanging van de toelage hoger ambt (die voorbehouden was aan de statutaire personeelsleden) door een toelage tijdelijke functieverzwaren, die ook aan contractuelen kan worden toegekend;
- de versoepeling van de ontslagregeling van de statutaire personeelsleden;
- de toekenning van een aanvullend pensioen aan de contractuele personeelsleden;

De Vlaamse Regering wenst in overleg met de vakorganisaties af te stappen van de eenzijdige benoeming en verder te evolueren naar één juridische vorm van tewerkstelling, nl. deze op basis van een arbeidsovereenkomst. Er zal hieromtrent een voorstel worden uitgewerkt dat onderhandeld wordt op Sectorcomité XVIII zodat de Vlaamse Regering nadien een finale beslissing terzake kan nemen. Ondertussen werken we de verschillen weg tussen de statutaire en contractuele personeelsleden op het vlak van de ziekteregeling waarbij we principieel het contractuele stelsel als uitgangspunt nemen.

### 3.1. OD: De evolutie naar één juridische vorm van tewerkstelling

Naar analogie met enkele buitenlandse voorbeelden, zoals Nederland en enkele Scandinavische landen, maar ook met voorbeelden bij de ruimere Vlaamse overheid (onder meer de VRT en De Lijn) wenst de Vlaamse Regering in overleg met de vakorganisaties af te stappen van de eenzijdige benoeming en verder te evolueren naar één juridische vorm van tewerkstelling, namelijk deze op basis van een arbeidsovereenkomst. We houden hierbij rekening met het juridisch kader. Nieuwe personeelsleden zullen voortaan in principe enkel nog worden aangeworven en tewerkgesteld met een arbeidsovereenkomst. Er zal hieromtrent een voorstel worden uitgewerkt dat onderhandeld wordt op Sectorcomité XVIII zodat de Vlaamse Regering nadien een finale beslissing terzake kan nemen.

### 3.2. OD: De hervorming van het ziekteverlof

Eén van de belangrijkste resterende verschilpunten tussen statutaire en contractuele personeelsleden is de regeling inzake het ziekteverlof. Daar waar de statutaire personeelsleden – onbeperkt in de tijd – aan 100% worden doorbetaald, tot hun pensionering (al dan niet om medische redenen), valt een contractueel personeelslid op basis van het arbeidsrecht na één maand ononderbroken afwezigheid wegens ziekte terug op 60% van het salaris. Na 12 maanden arbeidsongeschiktheid valt het contractueel personeelslid terug op (naar gelang de gezinssituatie) 40 %, 55 % of 65 % van een begrensde loon.

We werken de verschillen weg tussen de statutaire en contractuele personeelsleden op het vlak van de ziekteregeling waarbij we principieel het contractuele stelsel als uitgangspunt nemen. Er zal hieromtrent een voorstel worden uitgewerkt dat onderhandeld wordt op Sectorcomité XVIII zodat de Vlaamse Regering nadien een finale beslissing terzake kan nemen.

### 3.3. OD: Het Vlaams Pensioenfonds

In de vorige regeerperiode werd het Vlaams Pensioenfonds opgericht als een privaatrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap. Het Vlaams Pensioenfonds heeft als doel om aan de contractuele personeelsleden bij de Vlaamse overheid een aanvullend pensioen uit te betalen bij pensionering, en op deze wijze de kloof te verkleinen tussen het pensioen van de contractuele personeelsleden en het ambtenarenpensioen.

Nu het Vlaams Pensioenfonds formeel is opgericht en operationeel is voor de verplicht bijdragende leden (de diensten van de Vlaamse overheid die onder het VPS ressorteren, de SERV, en de kabinetten van de Vlaamse ministers voor wat betreft de aangestelden),

zal ik in deze regeerperiode nagaan of het toepassingsgebied kan worden uitgebreid naar onder meer de eigen vermogens en de lokale besturen. Met de uitbreiding van het toepassingsgebied van het Vlaams Pensioenfonds creëren we schaalvoordelen, zodat we de beheerskosten voor de diensten van de Vlaamse overheid kunnen beperken.

#### **4. SD: Versterken van het welzijnsbeleid**

De Vlaamse overheid investeert in een preventief welzijnsbeleid door een werkomgeving te creëren waar mensen zich goed voelen, waardoor ze hun potentieel kunnen ontwikkelen ten voordele van zichzelf en van hun organisatie. We willen een werkcontext die veerkracht bevordert en preventief werkt tegen arbeidsgerelateerde mentale aandoeningen. Uit wetenschappelijk onderzoek volgt dat een beleid gericht op duurzame inzetbaarheid via een verbetering van de kwaliteit van arbeid leidt tot een hogere inzetbaarheid van medewerkers en ook positieve gevolgen heeft voor de performantie van organisaties (betere personeelsbeschikbaarheidsratio, gezonde personeelsretentie, verhoogd innovatievermogen, dalende ziekteverzuimkosten, toename van productiviteit, verhoogde kwaliteit van dienstverlening, ...).

Goed welzijnsbeleid kan eveneens een factor zijn in employer branding: kandidaten vinden organisaties met een welzijnsbeleid aantrekkelijker. Vooral millennials hebben hiervoor grote interesse.

Ik zal in deze regeerperiode op vlak van welzijn vooral werk maken van een geïntegreerd beleidskader voor welzijn en van een sterk re-integratiebeleid.

##### **4.1. OD: Uitwerking van een geïntegreerd beleidskader voor welzijn**

Het belang van een geïntegreerd beleidskader voor welzijn blijkt uit verschillende wetenschappelijke onderzoeken, uit literatuurstudie en uit de evaluatie van het actieplan stress en burn-out bij de entiteiten van de Vlaamse overheid.

De kosten van personeelsafwezigheid door ziekteverzuim zijn groot, niet alleen geldelijk maar ook op gebied van kwaliteit van de dienstverlening en klantentevredenheid. In 2018 bijvoorbeeld waren er bij de diensten van de Vlaamse overheid (met iets meer dan 28.000 personeelsleden) in totaal 525.868 ziektedagen. De kostprijs voor deze ziektedagen bedraagt 130 miljoen euro per jaar en voor de statutaire personeelsleden (momenteel 68,3% van het personeelsbestand) wordt deze kost volledig door de Vlaamse overheid betaald. Het werk van de zieke medewerker wordt ofwel door een collega uitgevoerd, ofwel door een vervanger ofwel tijdelijk niet gedaan, wat tot kwaliteitsverlies kan leiden. Naast de directe verloren loonkost zijn er dus ook nog de indirecte kosten zoals de kostprijs voor vervanging, de toenemende werkdruk bij de andere teamleden met als risico dat deze collega's op hun beurt uitvallen, opvolging van klanten, kennis die tijdelijk verloren gaat, enz...

Analyse van de ziekteverzuimcijfers binnen de Vlaamse overheid leert ons dat bij entiteiten die sterk inzetten op welzijnsbeleid (zowel preventief, curatief als op vlak van re-integratie) dit resulteert in een sterke daling van de ziekteverzuimcijfers. Een kritische succesfactor is dat de aanpak structureel is ingebed in de HR-processen en zich niet beperkt tot ad hoc initiatieven.

Ik heb dan ook de ambitie om in deze regeerperiode werk te maken van een geïntegreerd beleidskader voor welzijn. Een belangrijk spoor daarbinnen wordt het uitwerken van een geïntegreerde dienstverlening rond welzijn. Op dit ogenblik is de organisatie van de welzijnsprocessen binnen de Vlaamse overheid versnipperd. In uitvoering van het regeerakkoord wordt de Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming (GDPB) overgeheveld naar het Agentschap Overheidspersoneel. Dit brengt zoveel mogelijk betrokken actoren bij elkaar in eenzelfde entiteit, zodat deze meer geïntegreerd en complementair kunnen samenwerken.



#### 4.2. OD: Uitwerking van een sterk re-integratiebeleid

Naast een sterk preventief welzijnsbeleid is er ook nood aan een sterk re-integratiebeleid. Re-integratie draait rond het proces nodig om te komen tot werkhervatting na een middellange of lange afwezigheid omwille van ziekte, ongeval of operatie.

Een re-integratiebeleid is belangrijk en urgent omdat de Vlaamse overheid geconfronteerd wordt met een stijgend aantal afwezigheden omwille van medische redenen en een toename in de duur van de afwezigheid. Bovendien houdt het nieuwe KB rond re-integratie voor elke werkgever een wettelijke verplichting in rond het opzetten van een re-integratiebeleid. Op dit moment ontbreekt een duidelijk beleidskader op niveau van de Vlaamse overheid, waarop het beleid op entiteitsniveau kan geënt worden.

Het realiseren van het re-integratiebeleid op niveau VO en in de entiteiten vraagt om een duidelijke samenwerking, in partnerschap, tussen de actoren rond re-integratie onderling die zich situeren op horizontaal niveau en de lokale actoren in de entiteiten. Hierbij zijn duidelijke rolafspraken en het inzetten op de verdere professionalisering van elk van de actoren in hun rol, cruciaal.

Het is hierbij ook belangrijk dat we kort op de bal spelen, want onderzoek geeft aan dat hoe langer een personeelslid afwezig is, hoe kleiner de kans is op terugkomst. Zo is bijvoorbeeld na 6 maanden de kans op terugkeer al gereduceerd tot minder dan 50 %.

### 5. SD: Versterken van het leiderschap

Een sterk leiderschap is cruciaal voor de motivatie, de prestaties en het welzijn van de medewerkers van de Vlaamse overheid. Het is bovendien een noodzakelijke hefboom om een wendbare overheid te kunnen zijn, die alert reageert op de wijzigende behoeften van haar klanten en de ontwikkelingen in de samenleving.

#### 5.1. OD: Uitwerking van een geïntegreerd raamwerk voor leiderschap zodat effectieve dienstverlening rond leiderschapsontwikkeling bevorderd wordt

Ik laat het Agentschap Overheidspersoneel een geïntegreerd raamwerk uitwerken voor leiderschapsontwikkeling binnen de Vlaamse overheid om de belangrijkste wetenschappelijke inzichten rond leiderschap samen te brengen. Dit raamwerk zal toelaten om dienstverlening rond leiderschap beter te integreren. Zo ontwikkelen we binnen de Vlaamse overheid een integrale kijk op leiderschap, wat toelaat om succesvolle initiatieven rond leiderschap op te starten. Ik besteed hierbij aandacht aan leiderschap en leidinggevendens op alle niveaus.

#### 5.2. OD: Ontwikkeling van de vaardigheden van leidinggevendens

De Vlaamse overheid wil verder inzetten op de verschillende leiderschapsrollen (leider, manager, ondernemer en coach), en deze verder ontwikkelen. Ook leiding geven als aspect van leiderschap kan nog beter structureel worden ondersteund. AgO wil het aanbod inzake ondersteuning op vlak van leiderschap en leiding geven verder uitbouwen. Beide aspecten zijn cruciaal in het verder ontwikkelen van organisaties.

Hiervoor zullen er naast de bestaande individuele coaching voor leidinggevendens ook andere vormen van coaching structureel uitgebouwd worden, onder andere groeps- en teamcoaching. Daarbinnen onderzoeken we ook hoe mentoring, als voorloper op coaching, een plaats kan krijgen in het aanbod.

Ik zal de prestatiebeoordeling meer inzetten als een ontwikkelingsinstrument in plaats van een louter beoordelingsinstrument, en dit met het oog op duurzame inzetbaarheid en het verbeteren van toekomstig functioneren van de medewerkers. De leidinggevendens

vervullen hierbij een cruciale rol. We zullen hen dan ook zoveel als mogelijk ondersteunen bij de ontwikkeling van de vereiste vaardigheden om op een goede manier feedback te geven aan de medewerkers binnen een open feedback cultuur. Deze feedback moet ontwikkelingsgericht zijn voor de medewerker zodat deze hiermee aan de slag kan. Deze feedback moet ontwikkelingsgericht zijn voor de medewerker zodat deze hiermee aan de slag kan. We trekken dit principe door naar de prestatiebeoordeling van leidinggevenden met inbegrip van het topkader. Dit impliceert dat doelstellingen en prioriteiten besproken worden, evenals de indicatoren aan de hand waarvan deze opgevolgd zullen worden.

Medewerkers moeten hun loopbaan in eigen handen nemen, maar ook de leidinggevenden vervullen hierbij een belangrijke rol. Zo moeten leidinggevenden ook leren hoe ze hun medewerkers kunnen helpen bij het zoeken van een andere functie en hoe ze oplossingen kunnen uitwerken voor zowel gemotiveerde medewerkers die klaar zijn voor een andere uitdaging als voor personeelsleden die niet goed op de job zitten en die moeten worden begeleid naar een andere functie. De leidinggevenden kunnen hiervoor onder meer een beroep doen op coaching en het aanleren van gesprekstechnieken.

De leidinggevenden hebben ook een verantwoordelijkheid om erover te waken dat op teamniveau alle vereiste competenties aanwezig zijn om de doelstellingen van het team op een efficiënte manier te realiseren. Elk individueel personeelslid moet niet over alle competenties beschikken, maar projectleden of teamleden moeten elkaar wel aanvullen op vlak van competenties. Ik wil leidinggevenden meer inzicht geven en ondersteunen op het vlak van competentieaanvullend werven of samenstellen van teams. Deze aanpak biedt leidinggevenden ook de opportuniteit om iedereen een passende plaats te geven binnen de organisatie.

### 5.3. OD: Verhoging van de mobiliteit bij het management

Ik zal werk maken van een verplichte mobiliteit bij het management. Hiermee wil ik bedrijfsblindheid en verkokerd denken in managementorganen binnen de Vlaamse overheid tegengaan. Ik zal daarom binnen de managementorganen van de Vlaamse overheid de focus verleggen van een denken vanuit functionele verantwoordelijkheden naar een organisatiebreed denken, en zo een betere en efficiëntere samenwerking stimuleren. Dit laat bovendien toe om ten volle een netwerkorganisatie te zijn, waarin leden van een managementorgaan intens en tijdelijk samenwerken op basis van gedeelde belangen, noden en complexere problematieken.

## 6. SD: Samenwerken in diversiteit

Ik hecht veel belang aan een diverse Vlaamse overheid waar verschillen erkend, toegestaan en gerespecteerd worden en waar alle personeelsleden in hun eigen verscheidenheid kunnen werken. Hiervoor zullen alle entiteiten van de Vlaamse overheid inzetten op een inclusief diversiteitsbeleid. De dienst Diversiteitsbeleid zal de entiteiten hierbij ondersteunen. Zoals vermeld in het regeerakkoord zal ik ook extra inzetten op de tewerkstelling van personen met een handicap of chronische ziekte.

### 6.1. OD: Een sterk en inclusief diversiteitsbeleid uitbouwen

Niet alleen onze samenleving maar ook de werkvloer van de Vlaamse overheid wordt steeds diverser: een verscheidenheid aan visies, culturen, groepen, socio-economische achtergronden, levensstijlen, opinies, behoeftes en belangen,... Ik ga uit van een Vlaamse overheid als werkplek waar verschillen erkend, toegestaan en gerespecteerd worden en waar alle personeelsleden in hun eigen verscheidenheid kunnen werken.

Om deze uitdaging waar te maken, zullen alle entiteiten van de Vlaamse overheid inzetten op een inclusief diversiteitsbeleid en zo komen tot performantere, innovatievere en productievere organisaties. Alleen zo kan de Vlaamse overheid haar voorbeeldfunctie waar

De dienst Diversiteitsbeleid, met aan het hoofd de Vlaams Diversiteitsambtenaar, zal als expertisecentrum alle entiteiten van de Vlaamse overheid ondersteunen in het opzetten en uitvoeren van een inclusief diversiteitsbeleid. Ik zal een strategisch Gelijkekansen- en Diversiteitsplan 2021-2025 opstellen dat duidelijke strategische doelstellingen bepaalt. De entiteiten kunnen vervolgens in lijn met dit strategisch plan doelstellingen formuleren en opnemen in hun ondernemingsplan. Door de verankering in het ondernemingsplan zijn die doelstellingen deel van de evaluatie van de topambtenaren. Ik zal dan ook elke minister wijzen op het belang van diversiteit in de evaluatie van hun topambtenaren.

#### 6.2. OD: Streefcijfers blijven diversiteitsbeleid ondersteunen

Zoals bepaald in het decreet evenredige arbeidsdeelname en diversiteit van 8 mei 2002, streeft onze overheid ernaar om als werkgever een weerspiegeling te zijn van de samenleving. Deze evenredige arbeidsdeelname vertaald zich in een diversiteitsbeleid met streefcijfers voor vrouwen in top- en middenkaderfuncties, personen van buitenlandse herkomst en personen met een handicap of chronische ziekte. De Vlaamse overheid hanteert momenteel volgende streefcijfers voor de verschillende doelgroepen:

- 40% voor vrouwen in topkader;
- 40% voor vrouwen in middenkader;
- 10% voor personen van buitenlandse herkomst;
- 3% voor personen met een handicap of chronische ziekte.

Uit de jaarlijkse monitoring blijkt dat op 31/12/2018 10,2% van de personeelsleden van buitenlandse herkomst is, vrouwen in top- en middenkader vertegenwoordigd zijn met 28,8% en 37,7% en het aandeel personen met een handicap 1,8% bedraagt.

#### 6.3. De huidige streefcijfers gelden tot 2020. In het strategisch gelijkekansen- en diversiteitsplan 2021-2025, zal ik evalueren hoe ze het diversiteitsbeleid blijvend kunnen ondersteunen. OD: Het verder wegwerken van drempels

Ik zal laten onderzoeken hoe mogelijke ongeoorloofde uitval tijdens de fases van het selectieproces kunnen worden gemonitord en zal ik hiervoor actie ondernemen. Het rekruterings- en selectieproces blijft immers een belangrijke toegangspoort tot een diverse werkvloer. Daarom wil ik versterkt inzetten op diversiteit in de employer branding van de Vlaamse overheid. Om kennismaking met de Vlaamse overheid te bevorderen, zorg ik voor een gecoördineerd stagebeleid en voorzie ik in voldoende alternatieve mogelijkheden voor werkpleklers.

Ik pak terzelfdertijd de mechanismen aan die zorgen voor een vroegtijdige uitstroom van personeelsleden uit de kansengroepen.

#### 6.4. OD: Extra inzetten op de tewerkstelling van personen met een handicap of chronische ziekte en integrale toegankelijkheid

Om het recht op werk voor personen met een handicap of chronische ziekte te waarborgen en de tewerkstelling te bevorderen, voorzie ik specifieke maatregelen. Zo zal ik het Vlaams personeelsstatuut laten screenen op mogelijke tegenstrijdigheden met het VN-verdrag inzake de Rechten van Personen met een handicap en die oplossen. Daarnaast zorg ik voor een heldere definitie en implementeer ik het concept "indicatie handicap" in de huidige dienstverlening. Ik stimuleer entiteiten om in te zetten op instroom van personen met een handicap of chronische ziekte door middel van gerichte wervingsacties, voorbehouden betrekkingen en specifieke talentpools. Het integratieprotocol blijft het centraal instrument in de ondersteuning van personeelsleden met een handicap of chronische ziekte op de werkvloer en het toepassen van redelijke aanpassingen, maar ik voorzie een andere naam voor dit instrument.

De Vlaamse overheid moet voor zowel personeelsleden als burgers integraal toegankelijk zijn. In lijn met de Europese richtlijn voorzie ik, in samenwerking met de minister bevoegd voor het ICT-beleid en facility, niet alleen toegankelijke websites en apps, maar toegankelijke informatie en communicatie in zijn geheel. Ik verwijs ook naar het bestaande kwaliteitslabel van het Agentschap Toegankelijk Vlaanderen en de samenwerking met het Facilitair Bedrijf in het kader van de bestaande doelstellingen met betrekking tot de integrale toegankelijkheid van gebouwen voor zowel personeelsleden als burgers.

#### 6.5. OD: Neutraliteit van de dienstverlening

De Vlaamse overheid wil de diversiteit van het personeel aanmoedigen. Bij de Vlaamse overheid moeten veel mensen met veel verschillende visies kunnen werken. Maar de uiterlijke tekenen van die persoonlijke overtuiging kunnen niet worden getoond bij rechtstreeks klantencontact. Dan staan neutraliteit van de dienstverlening en respect voorop. Uiterlijke symbolen van levensbeschouwelijke, religieuze, politieke of andere overtuigingen worden bij rechtstreeks klantencontact niet gedragen. Niet alleen moet dat elke schijn van partijdigheid vermijden. Tevens moet dit het draagvlak voor een divers personeelsbeleid als afspiegeling van een divers Vlaanderen bij personeel en bevolking vergroten.

### 7. SD: Modernisering deontologische code

De deontologische code bevat de deontologische afspraken voor alle personeelsleden van de diensten van de Vlaamse overheid en verduidelijkt de rechten en plichten van de personeelsleden. De code biedt houvast voor het deontologisch handelen en heeft daarbij zowel een stimulerende als handhavend aspect.

De huidige versie van de deontologische code dateert van 6 juli 2011 (Omzendbrief BZ 2011/6) en is aan herziening toe. Zo is de code bijvoorbeeld niet aangepast aan de nieuwe wet op de overheidsopdrachten. Ik zal dan ook werk maken van een modernisering van de deontologische code en plan verschillende communicatie- en kennisdelingsinitiatieven om de personeelsleden op de hoogte te brengen van de inhoud van deze code en hoe ze de richtlijnen moeten toepassen in de dagelijkse praktijk.

### 8. SD: Gemeenschappelijke dienstverlening op vlak van HR

Om een performante organisatie te zijn is het belangrijk dat de entiteiten van de Vlaamse overheid zich kunnen concentreren op hun kerntaken en professioneel georganiseerde centrale dienstverleners daarom de ondersteunende dienstverlening maximaal opnemen. Zoals vermeld in het regeerakkoord moet de Vlaamse overheid functioneren als een holding en zal in deze regeerperiode de versnippering verder worden aangepakt. Ik zal hiervoor ondersteunende taken samenbrengen bij een gespecialiseerde dienst, net zoals onze meest performante bedrijven dat doen. Ik maak hierbij een onderscheid tussen standaardtaken, die centraal worden georganiseerd met aandacht voor klantensturing, en maatwerk, dat decentraal blijft. Voor de financiering van deze centrale dienstverlening voorzie ik een centraal budget, zodat interne facturatie vermeden wordt.

#### 8.1. OD: Uitbreiding van de gemeenschappelijke dienstverlening op vlak van HR

De Vlaamse overheid zette de afgelopen jaren belangrijke stappen voor de uitwerking van een gemeenschappelijke dienstverlening, en dit met het oog op het realiseren van zoveel mogelijk efficiëntie- en effectiviteitswinsten, conform de conceptnota's die door de Vlaamse Regering werden goedgekeurd.

Als gevolg hiervan staat het Agentschap Overheidspersoneel op vandaag in voor de dossierbehandeling personeelsadministratie, andere sociaal secretariaatsstaken,

loonverwerking, dienstverlening sociale dienst, enz. die voorheen sterk versnipperd waren over meer dan 30 management ondersteunende diensten (MOD).

## 8.2. OD: Optimalisering en digitalisering van de gemeenschappelijke dienstverlening

Het gemeenschappelijk organiseren van HR-dienstverlening creëert de mogelijkheid om efficiëntiewinsten te realiseren. Tegelijk is er een opportuniteit om te werken aan een kwaliteitsvolle en klantgerichte HR-dienstverlening voor alle klanten (HR, leidinggevenden en medewerkers). Om die meerwaarde volop te realiseren, is het belangrijk dat AgO ook in deze regeerperiode verder blijft werken aan een operationeel excellente HR-dienstverlening. Procesgericht werken is hiervoor een basisvereiste. Enkel door dienstverlening 'end to end' te bekijken, kan AgO processen beter op elkaar afstemmen en kan AgO aan klanten een volledige en geïntegreerde oplossing met meerwaarde aanbieden.

Door problemen en opportuniteiten rond gemeenschappelijke dienstverlening samen met de andere dienstencentra te bespreken, kunnen de dienstencentra de krachten bundelen om te zorgen voor geïntegreerde, efficiënte oplossingen die bovendien extra meerwaarde bieden.

In functie van de behoeften van klanten, zal AgO ook het aanbod in de huidige HR-basisdienstverlening verder verbreden. Efficiëntiewinsten in de basisdienstverlening creëren ruimte om nieuwe, innovatieve producten en methodieken aan te bieden en om specifieke expertise op te bouwen.

Om de ambitie van een efficiënte en kwaliteitsvolle HR-dienstverlening, met maximale meerwaarde voor de klant te realiseren, streef ik naar een verdere verbetering en vernieuwing van HR-systemen (kern, loonmotor, talent en CMS) en van de rapporteringsomgeving, en zet ik in op de realisatie van verdere integraties (o.a. met het boekhoudsysteem Orafin).

Deze aanpak krijgt concreet vorm in een digitale roadmap. Die brengt niet alleen de technologische ontwikkelingen in kaart, maar ook de impact van die ontwikkelingen op mensen en middelen.

## 9. SD: Versterking van de organisatieontwikkeling

Het Agentschap Overheidspersoneel is overeenkomstig het oprichtingsbesluit van 11 juni 2004 niet enkel bevoegd voor het HR-beleid, maar ook voor het beleid inzake organisatieontwikkeling. Het takenpakket van het agentschap zal op dit vlak nog aan belang toenemen, nu in deze regeerperiode - in uitvoering van het regeerakkoord - het agentschap ook bevoegd wordt voor de aspecten van organisatiebeheersing, zoals het business continuity management en het risicomanagement. Alle initiatieven rond organisatieontwikkeling worden gepositioneerd binnen het Agentschap Overheidspersoneel.

### 9.1. OD: Opvolging en ondersteuning van de fusies van entiteiten

In het regeerakkoord is opnieuw een overzicht opgenomen van een aantal geplande fusies bij de kernoverheid. Zo zal het aantal beleidsdomeinen verder dalen van 11 naar 8 en zal ook het aantal entiteiten verder afnemen. Deze fusies leveren door de grotere omvang van de (gefusioneerde) entiteiten schaalvoordelen op, zowel kwantitatief als kwalitatief.

In uitvoering van het in het regeerakkoord vermelde programma, waarbij we onder meer de structuur van de Vlaamse overheid fundamenteel herdenken, zal AgO de realisatie van deze fusies op volgende vlakken ondersteunen:

- nauwe opvolging en periodieke rapportering over de voortgang van de fusies;

- ondersteuning en adviesverlening aan entiteiten die fuseren m.b.t. organisatieontwikkeling (onder andere over veranderingen in leiderschap, structuur en cultuur) zodat deze entiteiten de dienstverlening aan de burgers en bedrijven kunnen optimaliseren (zie ook de hierna vermelde operationele doelstelling);
- de regeling van de personeelsmigraties n.a.v. de doorgevoerde fusies.

Daarnaast zal ik nagaan of er, aanvullend aan de in het regeerakkoord opgesomde fusies, nog andere opportuniteiten zijn om fusies door te voeren.

### 9.2. OD: Ondersteuning van de entiteiten op vlak van organisatieontwikkeling

Een dienstverlening organisatieontwikkeling biedt waarde voor de Vlaamse overheid door het beheren, ontwikkelen en inzetten van kennis en competenties, en die bij de overheid breed in te zetten.

Ik laat AgO de reeds beschikbare expertise op vlak van organisatieontwikkeling binnen de Vlaamse overheid in kaart brengen en deze expertise verder uitbouwen. Binnen het domein van organisatieontwikkeling bestaan zowel initiatieven op vlak van cultuur, mensen en leiderschap als interventies op vlak van organisatiestrategie, -processen en -structuur. Ook organisatiebeheersing met oog op efficiënte bedrijfsvoering maakt hier deel van uit.

AgO biedt vandaag al dienstverlening aan en zal die nog verder uitbreiden. Deze dienstverlening omvat o.a. vormingen, gebruik van raamcontracten, website met informatie over reorganisatie en fusies, ... Ook een geïntegreerd coachingsaanbod (interne coaches voor leidinggevenden, procesbegeleiders, veerkrachtcoaches, ...) kan ingezet worden in organisatieontwikkelingstrajecten. Hiervoor onderzoek ik ook de verdere uitbouw van structurele samenwerkingsverbanden rond interne coaching met andere overheden.

Vanuit AgO willen we tenslotte ook de kennis rond organisatiebeleid binnen de entiteiten zelf – bij HR-en staffuncties – opnieuw versterken, door naar analogie met het HR-netwerk van de Vlaamse overheid te investeren in een netwerk organisatieontwikkeling. We bouwen opnieuw expertise rond organisatiebeleid op binnen de Vlaamse overheid, waardoor interne expertise met ervaring in overheidscontext sterker kan worden ingezet. Ook rond innovatie neem ik initiatieven om nieuwe kruisbestuiving binnen de Vlaamse overheid te stimuleren.

### 9.3. OD: Optimalisering van risicomanagement

Ik zal samen met AgO en Audit Vlaanderen werk maken van de optimalisering van het VO-brede risicomanagement. Ik laat hiervoor een strategische visie op global risk management ontwikkelen en stimuleer entiteiten om actief te participeren in een netwerk rond organisatieontwikkeling.

Vanuit deze visie en in uitvoering van het regeerakkoord, zal ik business continuity management en risicomanagement vanuit het Departement Kanselarij en Bestuur al opnemen, waardoor ook de aspecten van organisatiebeheersing in één agentschap worden opgenomen.

## 10. SD: Verhoogde betrokkenheid van de klant

Ik hecht tenslotte ook zeer veel belang aan een goede klantgerichte werking van het Agentschap Overheidspersoneel, en dit zowel t.a.v. de personeelsleden als t.a.v. de entiteiten en de personeelsverantwoordelijken bij de entiteiten (HRBP's).

In het verlengde van een verhoogde kwaliteit van de gemeenschappelijke dienstverlening moet de relatie met de klant centraal staan. Dat houdt onder meer in dat er voortdurend

wordt geluisterd naar de klant en dat er gewerkt wordt met SLA's op een hoog ambitieniveau, zodat de kwaliteit en de snelheid van de dienstverlening verzekerd is.

Het is ook belangrijk dat de klanten rechtstreeks mee vorm geven aan de gemeenschappelijke dienstverlening. Dit gebeurt in de praktijk aan de hand van stuurgroepen waarin de klanten vertegenwoordigd zijn.

Ter aansturing van de gemeenschappelijke dienstverlening werden reeds verschillende stuurorganen opgericht, waaronder de Strategische Stuurgroep HR-dienstverlening en -systemen. Deze stuurgroep is samengesteld met vertegenwoordiging van de klant en bepaalt mee de strategische lijnen en de prioriteiten rond HR-dienstverlening en -systemen. Dit waarborgt dat het klantenperspectief bij de verdere evolutie van HR-dienstverlening en -systemen steeds wordt meegenomen.



## V. AUDIT VLAAMSE OVERHEID

Werken aan een degelijk systeem van organisatiebeheersing, is werken aan mature Vlaamse overheidsorganisaties die transparant verantwoording kunnen afleggen over hun efficiëntie, effectiviteit, kwaliteit en integriteit bij de aanwending van de middelen en het bereiken van de vooropgestelde doelstellingen en resultaten. Dit draagt bij tot het versterken van het vertrouwen in de goede werking van de overheid. Een overheid die daarnaast op structurele, onafhankelijke en kritische wijze haar eigen werking laat auditeren en daar open over is, is een overheid die wil leren en bijsturen om continu te verbeteren.

De Vlaamse Regering wil de verdere verbetering van de organisatiebeheersing actief stimuleren en ondersteunen. Een onafhankelijke, objectieve en bekwame auditfunctie is hierbij voor mij een belangrijke actor. De Vlaamse Regering heeft steeds bewaakt dat het Agentschap Audit Vlaanderen op een onafhankelijke manier kon functioneren. Ook ik hecht hier het grootste belang aan. Tegelijkertijd beschouw ik Audit Vlaanderen als een cruciale partner in het verder professionaliseren van de Vlaamse administratie. Gelet op haar bevoegdheid over drie bestuursniveaus, bekleedt het agentschap een unieke positie om, op basis van haar objectieve auditbevindingen, aanbevelingen of adviezen te formuleren op zowel beleidsmatig als operationeel vlak. De doelstelling van Audit Vlaanderen is immers om als partner van de diverse belanghebbenden bij te dragen tot een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere overheid.

### 11. SD: Versterken van het organisatie- en risicobeheer binnen de Vlaamse administratie

#### 11.1. OD: Verhogen van de maturiteit van het organisatie- en risicobeheer via audits

De komende jaren zal de auditstrategie die werd ontwikkeld, in grote mate worden verdergezet. Een aantal bijsturingen zijn wel voorzien.

De concrete auditstrategie en de jaarlijkse auditplanning wordt door het auditcomité van de Vlaamse administratie vastgelegd, maar toch kan ik u al bepaalde krachtlijnen of gemaakte keuzes voor de komende jaren meegeven.

Organisatie-audits gaan na of een organisatie over de nodige stuur- en beheersinstrumenten beschikt om goed te functioneren. Vooral de managementprocessen en de ondersteunende processen worden in dergelijke audits onderzocht. Ze creëren immers de voorwaarden om de kernprocessen goed te kunnen uitvoeren.

Recent stuurde Audit Vlaanderen haar aanpak voor deze organisatie-audits bij. Een meer risicogedreven aanpak werd ontwikkeld waarbij het risicomanagement en een doordachte aanwending van de beperkte auditmiddelen centraal staan. In deze vernieuwde aanpak wordt in eerste instantie de maturiteit van het risicomanagement binnen een organisatie beoordeeld. Nadien wordt nagegaan in welke mate de belangrijkste risico's op vlak van organisatiebeheersing daadwerkelijk onder controle zijn. Eind 2019 zal Audit Vlaanderen bij nagenoeg alle organisaties die actueel behoren tot haar audituniversum, de maturiteit van het risicomanagement hebben ingeschat. Bij een meerderheid van deze organisaties werd ook nagegaan in welke mate bepaalde risico's goed beheerst worden. Departementen of agentschappen waarbij dergelijke audits nog niet werden uitgevoerd, worden in de auditplanning opgenomen. De organisatie-audits worden afgebouwd na het afronden van deze planning. Verder wordt er auditcapaciteit aangewend voor de uitvoering van procesaudits, thema-audits en IT-audits.

Thema-audits, waarbij eenzelfde proces wordt beoordeeld binnen meerdere entiteiten van de Vlaamse administratie, blijven de komende jaren in hoofdzaak gericht op de processen van centrale dienstverleners. In dit kader zal ik de centrale dienstverleners die streven naar het behalen van een ISAE 3402-certificaat ondersteunen. Dit certificaat is een internationale standaard voor het attesteren van uitbestede processen en systemen die de klanten van deze dienstencentra verder moet overtuigen van de kwaliteit van de



dienstverlening en de mate waarin deze dienstencentra hun risico's daadwerkelijk onder controle hebben. Dit leidt ook tot een verminderde audit- en controlelast. In overleg met het auditcomité zal ik onderzoeken in welke mate Audit Vlaanderen de jaarlijkse auditfunctie voor het behalen van dit certificaat kan verzekeren. De activiteiten inzake continuous controle monitoring/ auditing die Audit Vlaanderen de komende jaren wenst te ontplooiën, zullen mee in functie gesteld worden van het behalen en behouden van dit certificaat.

Een integere werking van de overheid is van doorslaggevend belang voor de geloofwaardigheid van het overheidsoptreden. Het management van de diverse overheidsorganisaties moet permanent alert zijn voor de integriteitsrisico's die zich stellen. Waar nodig zal Audit Vlaanderen, in het geval van (mogelijke) fraudegevallen of onregelmatigheden, forensische opdrachten uitvoeren. De resultaten van deze opdrachten zal ik opvolgen en indien nodig de nodige maatregelen treffen. In het geval zich ernstige onregelmatigheden of fraudegevallen voordoen, zal Audit Vlaanderen voortaan systematisch nagaan in welke mate deze incidenten zich ook kunnen voordoen binnen andere organisaties. Waar nodig en indien opportuun, wordt een thema-audit hierover opgenomen in de auditplanning.

Analoog met voorgaande jaren zet Audit Vlaanderen de jaarlijkse beleidsgerichte rapportering de komende jaren verder. Deze rapporten geven inzicht in de evolutie van de maturiteit van het risicomanagement en de mate waarin organisaties werk maken van de realisatie van alle geformuleerde aanbevelingen. Deze rapporten moeten het politieke draagvlak en de betrokkenheid van de leidend ambtenaren voor de verdere uitbouw van de organisatiebeheersing en het risicomanagement, versterken. De resultaten van deze rapporten geven de betrokken ministers input bij de evaluatie van de leidend ambtenaren.

In functie van de resultaten zal ik nagaan in welke mate de huidige generieke doelstelling op het vlak van organisatiebeheersing en risicomanagement die voor alle entiteiten van toepassing is, moet worden bijgesteld.

De auditmiddelen zijn beperkt en het maken van onderbouwde keuzes via risicoanalyse en -planning is dan ook cruciaal. De risicoanalyses die Audit Vlaanderen uitvoert, worden de komende jaren verder verfijnd en geoptimaliseerd. Centraal staan hierbij o.a.: de opmaak van een flexibel rollend auditplan, de versterking van het overleg met het management en het politieke niveau over de auditprioriteiten en de opvolging van internationale auditrends. Ook de introductie van nieuwe innoverende audittechnieken die het auditproces efficiënter moeten laten verlopen, staan de komende jaren op de planning.

#### 11.2. OD: Verbeteren van de interbestuurlijke relaties en werking via audits

Gelet op haar positionering en opdracht heeft Audit Vlaanderen de mogelijkheid audits uit te voeren op processen die zowel doorheen de entiteiten als de bestuursniveaus lopen.

Entiteitsoverschrijdende audits zoals thema-audits die de beheersing van de risico's van de gemeenschappelijke dienstverlening evalueren, kunnen voor mij en de minister-president een belangrijke input zijn voor een efficiëntere werking van de Vlaamse administratie.

De Vlaamse Regering streeft echter ook naar het verbeteren van de interbestuurlijke relaties vanuit de wetenschap dat hier een belangrijk potentieel aan effectiviteits- en efficiëntiewinsten aanwezig is. Interbestuurlijke audits die deze problematiek onder de loep nemen en de resultaten of bevindingen die hieruit voortvloeien kunnen een bijzonder sterke hefboom zijn bij het realiseren van effectiviteits- of efficiëntiewinsten voor de globale beleidsvoering doorheen de bestuursniveaus.

Vanaf 2020 zal Audit Vlaanderen ook een interbestuurlijke audit uitvoeren van een proces dat doorheen de verschillende bestuursniveaus loopt. Een eerste inventaris van mogelijke interbestuurlijke processen die in aanmerking komen voor een dergelijke audit, is in ontwikkeling.

Zowel de aanbevelingen van de entiteitsoverschrijdende als de interbestuurlijke audits kunnen mogelijke gevolgen hebben voor verschillende entiteiten van de Vlaamse administratie. Samen met de minister-president en de vice-ministerpresidenten zal ik er over waken dat er een gecoördineerde aanpak voor de realisatie van deze aanbevelingen wordt uitgewerkt.

### 11.3. OD: Optimaliseren van de afstemming tussen de verschillende audit- en controleactoren

Er zijn heel wat audit- en controleactoren actief binnen de Vlaamse administratie. Zoals geschetst in de omgevingsanalyse wordt de auditdruk en controlelast door de overheidsorganisatie als zwaar ervaren. Daarom vind ik het belangrijk dat het single audit concept binnen de Vlaamse administratie verdere invulling krijgt en zal ik samen met Vlaams minister van Financiën en Begroting, Wonen en Onroerend Erfgoed de nodige inspanningen ontplooiën die ertoe moeten leiden dat de werkzaamheden van de audit- en controleactoren verder op elkaar worden afgestemd en dat er een coherent auditbeleid is dat dubbel werk voorkomt en onnodige lasten vermijdt.

Binnen de Vlaamse administratie zal ik ook verder werk maken van de professionalisering van de auditcomités binnen de bestaande extern verzelfstandigde agentschappen en zal ik de oprichting van nieuwe auditcomités, waar aangewezen, stimuleren. Een periodieke externe kwaliteitscontrole op de werking van de auditcomités en de interne auditfunctie binnen de Vlaamse administratie zal periodiek worden uitgevoerd en de aanbevelingen uit deze audit zal ik aanwenden om de interne auditfunctie en de werking van de auditcomités, indien nodig, te optimaliseren.

## **12. SD: Hefboomwerking: beleidsinput en versterken van kennis en competenties**

### 12.1. OD: Beleidsinput aanleveren uit auditresultaten

Audit Vlaanderen heeft een objectief overzicht over wat er goed en minder goed loopt op het vlak van de interne organisatie in de Vlaamse administratie en de lokale besturen. Op basis van haar auditwerkzaamheden maakt Audit Vlaanderen periodiek een analyse van mogelijke structurele of beleidsmatige verbeterpunten, aandachtspunten, opportuniteiten,...Lessen die Audit Vlaanderen kan trekken uit de verschillende audits (samen met adviezen van andere actoren) kunnen immers een bijdrage leveren voor de verdere optimalisering van de werking van de Vlaamse administratie en de lokale besturen.

### 12.2. OD: Versterken van de kennis over organisatie- en risicobeheer

In eerste instantie is het de verantwoordelijkheid van het management om organisatiebeheersing en risicomangement op een doordachte en onderbouwde manier uit te bouwen en in te bedden in hun organisatie. Om te vermijden dat organisaties blijven steken in een te theoretische invulling van organisatiebeheersing en het risicomangement geen toegevoegde waarde heeft, is het versterken van de kennis en competenties hierover binnen de entiteiten cruciaal.

Aangezien Audit Vlaanderen deskundig is op het vlak van organisatiebeheersing en binnen het Agentschap Overheidspersoneel alles i.v.m. organisatieontwikkeling waarvan organisatiebeheersing deel uitmaakt, gecentraliseerd wordt, zal ik, in overleg met het auditcomité van de Vlaamse administratie, nagaan in welke mate een structureel samenwerkingsverband tussen beide entiteiten kan worden uitgebouwd. De medewerking van Audit Vlaanderen aan de uitbouw van het VO-brede risicomangement binnen de Vlaamse administratie en het ontwikkelen en onderhouden van ondersteunende instrumenten zoals handleidingen of opleidingen moeten in dit samenwerkingsverband ook een plaats krijgen. Met deze inspanningen hoop ik bij te dragen aan het verhogen van de maturiteit op het vlak van organisatiebeheersing en risicomangement.

**VI. LIJST MET AFKORTINGEN**

AgO	Agentschap Overheidspersoneel
CMS	Case Management System
DVO	Diensten van de Vlaamse overheid
EVC	Elders Verworven Competenties
GDPB	Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming
HR	Human Resources
HRBP	Human Resources Business Partner (dit zijn de personeelsverantwoordelijken bij de entiteiten)
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
ISAE	International Standard On Assurance Engagements
MOD	Management Ondersteunende Diensten
Orafin	Oracle Financials
SERV	Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen
SLA	Service Level Agreement
VO	Vlaamse overheid
VPS	Vlaams Personeelsstatuut

## VII. REGELGEVINGSAGENDA

### **Wijziging VPS**

**Status van het initiatief:** in voorbereiding

**Strategische doelstelling :**

1. SD: De juiste persoon op de juiste plaats
2. SD: Een vernieuwd loopbaan- en beloningsbeleid
3. SD: Uniforme arbeidsvoorwaarden voor alle personeelsleden
4. SD: Versterken van het welzijnsbeleid
5. SD: Versterken van het leiderschap
6. SD: Samenwerken in diversiteit

### **Wijziging Omzendbrief Deontologische Code**

**Status van het initiatief:** lopende

**Strategische doelstelling :**

7. SD: Modernisering deontologische code

### **Wijziging Omzendbrief EVC-procedure**

**Status van het initiatief:** in voorbereiding

**Strategische doelstelling :**

1. SD: De juiste persoon op de juiste plaats

### **Wijziging Ministerieel Besluit Knelpuntfuncties**

**Status van het initiatief:** lopende

**Strategische doelstelling :**

1. SD: De juiste persoon op de juiste plaats
3. SD: Uniforme arbeidsvoorwaarden voor alle personeelsleden

### **Ministerieel Besluit vaststelling activiteiten die hoofdzakelijk verricht worden in mededinging met andere marktdeelnemers**

**Status van het initiatief:** in voorbereiding

**Strategische doelstelling :**

3. SD: Uniforme arbeidsvoorwaarden voor alle personeelsleden

### **Wijziging van het oprichtingsbesluit van AqO**

**Status van het initiatief:** in voorbereiding

**Strategische doelstelling :**

8. SD: Gemeenschappelijke dienstverlening op vlak van HR