

# **Beleidsbrief 2012**

## **BESTUURSZAKEN**

**Geert Bourgeois**

Viceminister-president van de Vlaamse Regering en  
Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering,  
Toerisme en Vlaamse Rand

# INHOUDSOPGAVE

<b>LIJST VAN AFKORTINGEN</b> .....	<b>4</b>
<b>MANAGEMENTSAMENVATTING</b> .....	<b>6</b>
<b>INLEIDING</b> .....	<b>9</b>
<b>1. DAADKRACHTIG MANAGEMENT DOOR SAMENWERKING EN SYNERGIE</b> .....	<b>10</b>
1.1 EFFICIËNTIEWINSTEN REALISEREN: SLAGKRACHTIGE OVERHEID .....	10
1.1.1 <i>VIA-project en Meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid</i> .....	10
1.1.2 <i>De interne planlast verminderen en efficiëntie inschrijven in de planningsinstrumenten</i> .....	11
1.1.3 <i>Efficiëntie-effecten meten</i> .....	12
1.1.4 <i>Vlaams Bestuursrechtcollege</i> .....	12
1.2 DE (POLITIEK-) AMBTELIJKE SAMENWERKING VERSTERKEN OM VERKOKERING TEGEN TE GAAN .....	13
1.3 VERHOGEN VAN DE AUTONOMIE EN FLEXIBILITEIT OVER BEHEER VAN DE MIDDELEN .....	14
1.4 VEREENVOUDIGEN VAN CONTROLE EN TOEZICHT OP MAAT VAN DE VLAAMSE OVERHEID .....	14
1.4.1 <i>Ontwikkelen en invoeren van een 'singleauditconcept' voor Vlaanderen</i> .....	14
1.4.2 <i>Uitbouw van een degelijk systeem van organisatiebeheersing (intern controlesysteem)</i> .....	14
1.4.3 <i>Uitbouwen van het bedrijfscontinuïteitsmanagement</i> .....	15
1.4.4 <i>Introduceren van externe audit bij de lokale besturen</i> .....	16
1.5 VERZEKEREN VAN DEUGDELIJK BESTUUR .....	16
1.6 STIMULANSEN VOOR EEN WAARDEGEDREVEN BEDRIJFSCULTUUR.....	17
<b>2. EEN OPEN EN INNOVATIEVE OVERHEID VOOR EEN BETERE DIENSTVERLENING</b> .....	<b>17</b>
2.1 EEN KWALITATIEVE DIENSTVERLENING GARANDEREN.....	17
2.2 OPEN EN LUISTERENDE OVERHEID .....	18
2.2.1 <i>Luisteren naar de samenleving: consultatie</i> .....	18
2.2.2 <i>Voortbouwen op degelijk beleidsgericht wetenschappelijk onderzoek</i> .....	18
2.3 INTEGERE OVERHEID BLIJVEND GARANDEREN .....	19
2.4 INNOVATIEKLIMAAT BINNEN DE VLAAMSE OVERHEID STIMULEREN .....	20
2.5 PROJECT-, PROGRAMMA- EN VERANDERMANAGEMENT .....	21
<b>3. NAAR EEN VERNIEUW(EN)D P&amp;O-BELEID</b> .....	<b>22</b>
3.1 NAAR EEN VERNIEUW(EN)D PERSONEELSBELEID GERICHT OP LANGETERMIJNAMBITIES .....	22
3.2 PERSONEELSBEWEGINGEN .....	22
3.3 INZETBAARHEID .....	23
3.4 BELONINGSBELEID BIJSTUREN.....	25
3.5 INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE .....	26
3.6 LEIDERSCHAP .....	27
3.7 DIVERSITEIT .....	28
<b>4. NAAR EEN EFFICIËNTE EN STERKE ICT-ORGANISATIE VOOR DE VLAAMSE OVERHEID</b> <b>29</b>	<b>29</b>
4.1 NAAR EEN EFFICIËNTE EN STERKE ICT-ORGANISATIE VOOR DE VLAAMSE OVERHEID.....	29
4.2 FLEXIBELE GEMEENSCHAPPELIJKE ICT-DIENSTVERLENING EN –PLATFORMEN .....	30
4.2.1 <i>Klantgericht, gemeenschappelijk ICT-dienstverleningsaanbod</i> .....	30
4.2.2 <i>Verder uitbouwen van de gemeenschappelijke infrastructuur/ oplossingen</i> .....	31
4.3 TECHNOLOGIE INNOVATIEF EN DOELGERICHT INZETTEN .....	32
4.4 DE ICT-DIENSTVERLENING UITBREIDEN NAAR LOKALE BESTUREN .....	34
4.5 KOSTENBEWUST, RESULTAATSGERICHT EN DUURZAAM BEHEER VAN ICT-MIDDELEN .....	36
<b>5. NAAR EEN KLANTGERICHT EN BELEIDSONDERSTEUNEND INSTRUMENTARIUM VOOR ADMINISTRATIEVE VEREENVOUDIGING, KWALITEITVOLLE REGELGEVING EN PROCES-INFORMATIEBEHEER</b> .....	<b>37</b>
5.1 VERDER INZETTEN OP ADMINISTRATIEVE VEREENVOUDIGING .....	37
5.1.1 <i>Verlagen van bestaande administratieve lasten door middel van de actieplannen</i> .....	37
5.1.2 <i>Bewaken van nieuwe administratieve lasten door middel van de compensatieregel</i> .....	38
5.1.3 <i>Kwaliteit en toegankelijkheid van formulieren verbeteren</i> .....	38
5.2 INZETTEN OP KWALITEITVOLLE REGELGEVING .....	39
5.2.1 <i>Hervormen van RIA tot een meer doeltreffend instrument</i> .....	39
5.2.2 <i>Europese regelgeving: gebruik van impactfiches</i> .....	40

5.2.3	<i>Regelgeving transparant en toegankelijk maken</i> .....	40
5.2.4	<i>Ondersteunen van de Cellen Wetskwaliteit</i> .....	41
5.3	PROCESBEHEER OPTIMALISEREN VANUIT HET PERSPECTIEF VAN DE KLANT .....	41
5.4	KWALITEIT VAN INFORMATIEBEHEER BEWAKEN .....	42
5.4.1	<i>Informatiebeheer en informatiekwaliteit</i> .....	42
5.4.2	<i>Geen digitale alzheimer: kwaliteitsvol beheren van het Vlaamse geheugen</i> .....	43
<b>6.</b>	<b>CLUSTERING VAN EXPERTISE INZAKE GOED OPDRACHTGEVERSCHAP .....</b>	<b>44</b>
6.1	GOED OPDRACHTGEVERSCHAP .....	44
6.2	E-PROCUREMENT.....	44
6.3	OVERHEIDSOPDRACHTEN .....	45
<b>7.</b>	<b>NAAR EEN PROACTIEF VASTGOED- EN PATRIMONIUMBELEID.....</b>	<b>46</b>
7.1	ACTIEF PUBLIEK VASTGOEDBEHEER & PATRIMONIUMBEHEER .....	46
7.2	AANDACHT VOOR OVERHEIDSPATRIMONIUM EN CULTURELE IDENTITEIT .....	48
7.3	VLAAMS BOUWMEESTERSCHAP .....	48
7.3.1	<i>Projecten Team Vlaams Bouwmeester</i> .....	48
7.3.2	<i>Kunstopdrachtenbeleid voor de Vlaamse overheid</i> .....	49
7.3.3	<i>Copernicaanse revolutie voor federale bouwprojecten</i> .....	49
<b>8.</b>	<b>NAAR EEN EFFICIËNTE, DUURZAME EN STERKE FACILITAIRE ONDERSTEUNING.....</b>	<b>49</b>
8.1	AFM ALS KENNISCENTRUM.....	49
8.2	EFFICIËNTIE EN EFFECTIVITEIT DOOR FACILITAIR MANAGEMENT .....	50
8.3	CONCRETE HUISVESTINGSDOSSIER .....	51
<b>9.</b>	<b>EEN OVERHEIDSBREED DIENSTENPLATFORM GEBOUWD OP STERKE ENTITEITEN... 52</b>	
9.1	OPRICHTEN VAN EEN OVERKOEPELEND DIENSTENPLATFORM.....	52
9.2	VERSTERKEN VAN DE ENTITEITEN BINNEN HET BELEIDSDOMEIN BESTUURSZAKEN .....	52
9.2.1	<i>Vlaams Bouwmeester</i> .....	52
9.2.2	<i>e-IB en CORVE</i> .....	53
9.2.3	<i>Een duidelijk kader voor AFM</i> .....	54
<b>10.</b>	<b>STERKE PARTNERSCHAPPEN VOOR MAXIMALE MEERWAARDE VOOR DE EINDGEBRUIKER .....</b>	<b>54</b>
10.1	PARTNERSCHAP TUSSEN DE LOKALE BESTUREN EN VLAAMSE OVERHEID UITBOUWEN .....	54
10.2	DE INTERNATIONALE PARTNERSCHAPPEN OP VLAAK VAN BESTUURSZAKEN VERDER UITBOUWEN.....	55
10.3	WAARBORGEN VAN EEN STERK PARTNERSCHAP MET DE PERSONEELSVERTEGENWOORDIGING .....	55
10.4	EEN SAMENWERKING TOT STAND BRENGEN MET DE VLAAMSE GEMEENSCHAPSCOMMISSIE .....	56
	<b>REGELGEVINGSAGENDA 2012.....</b>	<b>57</b>
	<b>BEGROTING 2012.....</b>	<b>60</b>
	<b>AANBEVELINGEN REKENHOF.....</b>	<b>62</b>

## Lijst van afkortingen

ACM	Access Control Management
AFM	Agentschap voor Facilitair Management
AGION	Agentschap voor Infrastructuur in het Onderwijs
AGIV	Agentschap voor Geografische Informatie Vlaanderen
AgO	Agentschap voor Overheidspersoneel
AO	Agentschap Ondernemen
APKB	Het Koninklijk Besluit tot bepaling van de Algemene Principes (inzake ambtenarenrecht)
AWV	Agentschap Wegen en Verkeer
BBB	Beter Bestuurlijk Beleid
BCM	Bedrijfscontinuïteitsmanagement
BIA	Business ICT Alignment - strategische werkgroep voor afstemming van bedrijfsvoering en ICT
BUE	Bottom-uevaluatie
CAG	College van Ambtenaren-generaal
CEEO	Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid
CMS	Contract Management Systeem
CORVE	Coördinatieceel Vlaams e-government
CRAB	Centraal Referentieadressenbestand
DAB	Dienst met Afzonderlijk Beheer
DAR	Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid
DBFM	Design Build Finance Maintain
DSI	Digitaal Stedenbouwkundig Informatieplatform
DVO	Diensten Vlaamse overheid
DWH	Datawarehouse
e-IB	Entiteit e-government en ICT-beheer
EU	Europese Unie
EVA	Extern Verzelfstandigd Agentschap
EVC	Erkennen van Verworven Competenties
FOD	Federale Overheidsdienst
FOD WASO	Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid, en Sociaal Overleg
GDI	Geografische Data-Infrastructuur
GDPB	Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming op het werk
HMP	Huisvestingsmigratieplan
HRM	Human Resource Management
IAVA	Interne Audit van de Vlaamse Administratie
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
IDM	Identiteitsmanagement
IIA	Interinstitutioneel Akkoord
IP	Internetprotocol
IPDC	Interbestuurlijke Producten- en Dienstencatalogus
KIR	Kwaliteit van Informatie en Rapportering
KBO	Kruispuntbank van Ondernemingen
KNOOP	Krachtige Nieuwe Oplossingen voor Oude Problemen
LED	Leer- en Ervaringsbewijzen Databank
LNE	Leefmilieu, Natuur en Energie
MAGDA	Maximale Gegevensdeling tussen Administraties.
MOD	Managementondersteunende Diensten
MOF	Managementondersteunende Functies
MOVI	Netwerk voor management in de Vlaamse overheid
MOW	Mobiliteit en Openbare Werken
OCMW	Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn
PIB	Proces- en Informatiebeleid
PMV	Participatiemaatschappij Vlaanderen

PPS	Publiek-Private Samenwerking
REGLEG	Conference of Regions with Legislative Power
RIA	Reguleringsimpactanalyse
RIE	Reguleringsimpactevaluatie
RIO	Regelgeving In Opmaak
RWO	Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed
SBOV	Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen
SERV	Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen
SKM	Standaard Kosten Methodiek
SOIA	Strategisch Overleg Internationale Aangelegenheden
VAC	Vlaams Administratief Centrum
VAPH	Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap
VBRC	Vlaams Bestuursrechtcollege
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling
VDI	Vlaamse dienstenintegrator
ViA	Vlaanderen in Actie
VLABEL	Vlaamse Belastingdienst
VLABELST	Vlaamse Adviesraad Bestuurszaken
Vlimpers	Vlaams Intermodulair Personeelssysteem
VO	Vlaamse overheid
VOP	Vlaamse overheidsprocessen
VPS	Vlaams personeelsstatuut
VSO	Vlaams Samenwerkingsforum Overheidsopdrachten
VTE	Voltijds equivalenten (personeelsleden)
VTO	Vorming, Training en Ontwikkeling
VVC	Vlaams Verkeerscentrum
VVSG	Vlaamse Vereniging van Steden en Gemeenten

# Managementsamenvatting

Deze beleidsbrief bouwt verder op het beleidskader ‘Slagkrachtige overheid’, dat in het Vlaams regeerakkoord werd uitgezet en dat ik in mijn beleidsnota Bestuurszaken verder heb uitgewerkt in **tien strategische doelstellingen**. Ik streef naar een overheidsadministratie die met een kwaliteitsvolle dienstverlening snel en soepel op de maatschappelijke uitdagingen kan inspelen. Efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit zijn daarbij sleutelbegrippen naast openheid, interactie en innovatie. Hieronder worden mijn ambities en belangrijkste initiatieven voor 2012 voorgesteld.

## 1. Daadkrachtig management door samenwerking en synergie

Het Meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid geeft concreet vorm aan een nieuwe beweging van verandering binnen de Vlaamse overheid. Vier strategische doelstellingen met daaronder twaalf sleutelprojecten moeten de Vlaamse overheid efficiënter en effectiever maken en zo de dienstverlening aan burgers en bedrijven verbeteren. Uit de terugblik op 2011 blijkt dat het veranderingstraject haar eerste vruchten heeft afgeworpen. Daarnaast is het aantal Vlaamse ambtenaren voor het eerst gedaald en kwam er meer beleidsruimte door het afslanken van de ondersteunende inzet. Het werkjaar 2012 wordt nog meer het jaar van actie en realisaties. Een betere interactie tussen alle topambtenaren en politiek verantwoordelijken is daarbij cruciaal.

Met het oog op efficiëntieverbetering, ben ik gestart met de oprichting van het Vlaams Bestuursrechtcollege (VBRC) zodat in de toekomst de behandeling van administratieve geschillen niet langer versnipperd gebeurt.

## 2. Een open en innovatieve overheid voor een betere dienstverlening

Bij het streven naar een meer kwaliteitsvolle dienstverlening ondersteun ik de entiteiten van de Vlaamse overheid bij het actief raadplegen van hun belanghebbenden en bij het opzetten van participatieve trajecten. De nieuwe Vlaamse consultatiecode zal naast informele consultatie ook een luik formele consultatie en rolbepaling omvatten. In 2012 zal ik de consultatiecode afstemmen met de handleiding en het sjabloon voor de Reguleringsimpactanalyse (RIA).

Om de continuering van het beleidsgericht wetenschappelijk onderzoek te verzekeren, zal in 2012 een derde generatie Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen (SBOV III) van start gaan.

## 3. Naar een vernieuw(en)d P&O-beleid

Om het personeelsbeleid binnen de Vlaamse overheid te vernieuwen liet ik het project ‘Modern HR-beleid’ toevoegen aan de sleutelprojecten van het Meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid. Een HR-visie die steunt op vijf strategische doelstellingen rond personeelsbewegingen, inzetbaarheid, beloning, arbeidsorganisatie en leiderschap werd uitgewerkt.

In 2012 zullen zeven kernprojecten aanleiding geven tot het gepast en volgens prioriteit bijsturen van het HR-instrumentarium, inclusief een aantal prioritaire en concrete maatregelen die een antwoord moeten bieden op het efficiëntievraagstuk. Ik laat ook onderzoeken op welke manier het vernieuwde beleid het best wordt doorvertaald naar het Vlaams personeelsstatuut en hoe informaticatoepassingen (zoals extra Vlimpers modules) dit personeelsbeleid beter kunnen ondersteunen. Een rode draad hierbij is een geïntegreerd en duurzaam gelijke kansen- en diversiteitsbeleid.

## 4. Met ICT en e-government naar geïntegreerde oplossingen

De ICT-organisatie van de Vlaamse overheid staat voor grote uitdagingen. De vernieuwing van het gemeenschappelijk ICT-contract vraagt om grondige voorbereidingen. Daarom start ik in 2012 met een behoeftebevraging van bestaande en potentiële klanten.

Daarnaast werk ik ook verder aan het continu verbeteren van het lopende contract in 2012. Het gemeenschappelijk ICT-aanbod breid ik verder uit, met de focus op capaciteitsuitbreiding van het bestaande aanbod en op het innoveren van diensten en kosten optimalisatie. De oplossingen van het gemeenschappelijk aanbod bouw ik klantgericht verder uit, waarbij ik in verdere verbreding naar afname door lokale overheden voorzie. Voor de lokale overheden lanceer ik een aantal bijkomende e-governmentinitiatieven, zoals de interbestuurlijke diensten- en productencatalogus en verdere uitbreiding van het gebruikersbeheer voor lokale overheden. Met behulp van e-governmentprojecten zet ik bovendien in op een meer interactieve overheid. Het delen van informatie en ook het ter beschikking stellen van (open) data is hierin van primordiaal belang. De decretale verankering van de dienstenintegrator, die noodzakelijk is met het oog op betrouwbaar gegevensverkeer, sluit daarbij aan.

Ook werk ik verder om de ICT-diensten in de Vlaamse overheid te versterken en dat aan de hand van kennisdeling, opleidingen en ondersteuning bij wervingen van ICT-functies.

De nodige organisatorische bundeling van mensen, middelen en expertise dat zich toelegt op het geïntegreerd intra- en interbestuurlijk gegevensverkeer en de gemeenschappelijke ICT-dienstverlening krijgt concretere vorm: op 22 juli 2011 werd de conceptnota voor de oprichting van de DAB Informatie Vlaanderen goedgekeurd door de Vlaamse Regering. Dit is de aanzet voor de oprichting van de DAB Informatie Vlaanderen die het uniek aanspreekpunt zal zijn voor ICT-, proces- en informatiebeheer.

## **5. Naar een klantgericht en beleidsondersteunend instrumentarium voor administratieve vereenvoudiging, kwaliteitsvolle regelgeving en proces- en informatiebeheer**

In uitvoering van het strategisch beleidskader voor kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve vereenvoudiging 2009-2014 zal ik in 2012 de instrumenten verbeteren die aansluiten op de hervorming van de regelgevingsagenda tot een volwaardig stappenplan met een meer inhoudelijke invulling, naar analogie met de Europese roadmaps. Daarbij zal ik ook richtlijnen voor de opmaak van groen- en witboeken verspreiden. Ik zal verder investeren in een proactieve opvolging van Europese regelgeving door het systeem van EU-impactfiches.

Het uitvoeren en opvolgen van de actieplannen moet in 2012 leiden tot een aantoonbare vereenvoudiging voor de verschillende doelgroepen. De actieplannen lopen door tot 2014.

In het kader van mijn algemeen kwaliteitsbeleid zal ik in 2012 verder werk maken van het ontsluiten van organisatiegebonden informatie over de Vlaamse overheid op het vlak van personeel, ICT, e-government, organisatiebeheersing, wetsmatiging, facilitair management, patrimonium en overheidsopdrachten. Ik zet ook verder in op de automatisering van datastromen tussen de verschillende entiteiten.

In 2012 zorg ik voor de verdere uitvoering van het Archiefdecreet en zal ik concrete stappen zetten in de realisering van het Vlaams Archiefhuis.

## **6. Clustering van expertise rond goed opdrachtgeverschap**

De Vlaamse overheid draagt goed opdrachtgeverschap hoog in het vaandel. In 2011 werden een aantal initiatieven opgestart waar we in 2012 op verder bouwen. Gedegen overheidsopdrachten vormen de sleutel tot dit goed opdrachtgeverschap en zijn ook een belangrijk beleidsinstrument op het vlak van efficiëntie, duurzaamheid en innovatie.

De verdere digitalisering van de overheidsopdrachten blijft een belangrijk aandachtspunt. Het programma e-procurement wordt op de ingeslagen weg verdergezet.

In het Vlaams Samenwerkingsforum Overheidsopdrachten stemt de Vlaamse overheid met de lokale besturen en de bedrijven af rond concrete aspecten van overheidsopdrachten.

## **7. Naar een proactief vastgoed- en patrimoniumbeleid**

Het vastgoedbeleid dat in 2011 is uitgetekend, zal in 2012 worden uitgerold. Daarvoor wordt de vastgoeddatabank van de Vlaamse overheid verder uitgebreid en verfijnd als een daadkrachtig instrument voor een proactief patrimoniumbeleid.

Ook erfgoed speelt daarbij vanzelfsprekend een belangrijke rol. De vastgoeddatabank van de Vlaamse overheid zal in 2012 verder worden ingezet om een strategisch vastgoedbeleid uit te bouwen op verschillende domeinen.

## **8. Naar een efficiënte, duurzame en sterke facilitaire ondersteuning**

In 2012 wil ik verder werken aan de professionalisering van het facilitair management. Op vlak van duurzaamheid streef ik naar een verdere vergroening van het wagenpark.

Ik zet in op het uitwerken en aanbesteden van raamcontracten voor facilitaire dienstverlening en vastgoeddiensten, in voortdurende interactie met andere entiteiten van de Vlaamse overheid. Ook laat ik onderzoeken of gezamenlijke raamcontracten met lokale besturen kunnen bijdragen tot efficiëntieverhoging.

De ambitie om in deze regeerperiode in elke Vlaamse provincie een Vlaams Administratief Centrum (VAC) te realiseren, krijgt in 2012 zijn verdere uitvoering door de ingebruikname van het VAC Brugge.

## **9. Een overheidsbreed dienstenplatform gebouwd op sterke entiteiten**

De versterking van een aantal overheidsbrede entiteiten en activiteiten binnen het beleidsdomein Bestuurszaken, zoals ik die bij het begin van deze regeerperiode heb aangevat, zet ik verder. De regeling voor het Team Vlaams Bouwmeester heb ik afgerond. Voor het Agentschap Facilitair Management zijn de krijtlijnen ondertussen uitgezet, zodat ik in 2012 de kerntaken van het agentschap beter zal kunnen regelen. Voor ICT voorzie ik grotere veranderingen, met het oog op een verbetering in de afstemming met de organisatiedoelstellingen en aansturing door de interne klanten.

De nieuwe website voor het beleidsdomein Bestuurszaken is vandaag een feit. Die moet nu verder uitgebreid worden met een geïntegreerd dienstenaanbod. Dit om er zorg voor te dragen dat de versterking van de entiteiten die ik realiseer, gebeurt vanuit een integrale visie en niet verkokerd.

## **10. Sterke partnerschappen voor maximale meerwaarde eindgebruiker**

In 2011 werden allerhande initiatieven genomen voor de verdere versterking van de relaties tussen de Vlaamse overheid en de lokale besturen. De onderhandelingen over een nieuw sectoraal akkoord 2010-2012 lopen naar hun einde. In 2012 moet dat leiden tot de uitvoering van de afspraken.

## Inleiding

De samenleving, de bedrijven, het middenveld en de lokale overheden verwachten van de Vlaamse overheid niet alleen om de tering naar de nering te zetten, maar ook om een positief verschil voor hen te maken. Nu meer dan ooit, in deze financieel en economisch moeilijke tijden. Een slagkrachtige overheid levert daarbij niet alleen meer dienstverlening met beperktere middelen, maar zorgt ook voor een betere dienstverlening voor al die doelgroepen in de samenleving. Dat idee stond al in mijn beleidsnota centraal; in 2012 ga ik op beide pistes verder.

Veel van de veranderprojecten binnen het Meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid zijn opgezet met het oog op meer efficiëntie. Vaak speelt Bestuurszaken daarin een belangrijke rol. Na het op gang brengen van de dynamiek, verwacht ik dat in 2012 die winsten nog meer naar voren zullen komen. De personeelsomvang van de Vlaamse overheid is in 2011 alvast voor het eerst gedaald. Parallel aan die afslanking heb ik tegelijkertijd een apart sleutelproject ‘Modern HR-beleid’ opgestart om het bestaande instrumentarium efficiënter en met meer resultaat te kunnen inzetten.

Naast al die efficiëntietrajecten binnen de Vlaamse overheid, vind ik het ook belangrijk om te blijven investeren in meer samenwerking tussen verschillende bestuursniveaus. Eén van de rode draden doorheen mijn gehele beleidsnota is het versterken van de samenwerking met de lokale besturen. Dit gaat in 2012 onverminderd verder. Een ander voorbeeld van de meerwaarde van interbestuurlijke samenwerking is de voorziene bundeling van de administratieve rechtscolleges tot één nieuw Vlaams Bestuursrechtcollege. Die bundeling levert namelijk niet alleen efficiëntiewinsten op, maar leidt ook tot een betere dienstverlening aan rechtzoekenden.

Minder mag echter niet op zich staan, het moet ook beter. Totale kwaliteitszorg moet weer mee in beeld komen. Zo worden in 2012 de instrumenten verder hervormd om de kwaliteit van de regelgeving verder te kunnen verhogen en de administratieve belasting voor de samenleving maar ook voor de overheid zelf verder te beperken. Ook blijft een goed opdrachtgeverschap ten aanzien van externe privépartners een noodzaak. Omdat gedegen overheidsopdrachten daarin een belangrijk beleidsinstrument zijn, krijgt dit in 2012 verder de nodige aandacht. De Vlaamse overheid wil zelf ook het goede voorbeeld geven aan de samenleving om het wagenpark verder te vergroenen en om bij overheidsopdrachten meer rekening te houden met duurzaamheid. In 2012 staan er verschillende (her-)huisvestingsprojecten op het programma en wordt onder andere het VAC Brugge in gebruik genomen.

In veel van bovenstaande efficiëntie- en verbetertrajecten zijn technologische ontwikkelingen een belangrijke drijfkracht. Goede voorbeelden daarvan zijn de digitalisering van de overheidsopdrachten en de verdere uitwerking van de vastgoedbank. Het sterk toegenomen gebruik van ICT in de samenleving maakt het ook mogelijk om meer samenwerking tussen bestuurslagen of met privépartners digitaal uit te bouwen in e-governmentprojecten. ICT ontwikkelen blijft mensenwerk en om al deze projecten te kunnen realiseren, is het daarom essentieel om het kritische ICT-personeel vanaf 2012 meer te gaan bundelen in één nieuwe entiteit.

Kortom, ook in 2012 wil ik met mijn bevoegdheid van Bestuurszaken verder werken aan de randvoorwaarden om tot een meer efficiënte Vlaamse overheid met nog meer kwaliteitsvolle dienstverlening aan de samenleving te komen.

# 1. Daadkrachtig management door samenwerking en synergie

## 1.1 EFFICIËNTIEWINSTEN REALISEREN: SLAGKRACHTIGE OVERHEID

### 1.1.1 VIA-PROJECT EN MEERJARENPROGRAMMA SLAGKRACHTIGE OVERHEID

Het Meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid is een programma om de Vlaamse overheid beter en klantvriendelijker te maken en om ze meer probleemoplossend te doen werken. De administratie zal beter doen met minder middelen, om de dienstverlening aan burgers en bedrijven te verbeteren. Zo draagt de administratie bij aan doelstellingen 18, 19 en 20 van het Pact 2020 voor een “efficiënt en doeltreffend bestuur”.

#### *Algemene stand van zaken*

Om de algemene doelstelling van een efficiënte en effectieve overheid te bereiken, formuleerde het College van Ambtenaren-Generaal (CAG) rond een aantal waarden vier strategische doelstellingen:

- minder bestuurlijke drukte en vereenvoudiging (samenwerken)
- beter doen met minder (efficiëntie)
- verbetering van dienstverlening (klantgerichtheid)
- verbetering van oplossingsvermogen en verantwoording (voortdurend verbeteren)

De strategische doelstellingen hebben geleid tot een portfolio van twaalf sleutelprojecten. Daarnaast zijn er ook heel wat projecten opgezet binnen de beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid om efficiëntiewinsten te realiseren. Die zijn opgenomen in de management- en beheersovereenkomsten.

De Vlaamse Regering keurde het meerjarenprogramma goed op 4 februari 2011. Als bevoegd minister ben ik hoofdverantwoordelijk voor de opvolging en uitvoering ervan. Elke minister en alle topambtenaren zijn medeverantwoordelijk om door middel van samenwerking in te staan voor de goede uitvoering van de verschillende initiatieven en beslissingen.

Het meerjarenprogramma heeft in 2011 al tot een aantal belangrijke realisaties geleid. Mijn administratie neemt – in nauwe samenwerking met de andere entiteiten van de Vlaamse overheid – het projectleiderschap op voor de volgende sleutelprojecten:

- één meerjarenplanning voor lokale besturen (vermindering planlasten);
- interne staats hervorming;
- modern HR-beleid;
- administratieve vereenvoudiging en kwaliteitsvolle regelgeving;
- rationalisatie managementondersteunende functies.

Aan de andere sleutelprojecten werkt mijn administratie intensief mee.

Voor de status van de sleutelprojecten ‘Eén meerjarenplanning voor lokale besturen’ en ‘Interne staats hervorming’ verwijs ik naar mijn beleidsbrief Binnenland. Het sleutelproject ‘Modern HR-beleid’ komt uitvoerig aan bod in hoofdstuk 3.

#### *Stand van zaken sleutelproject ‘Administratieve vereenvoudiging’*

De Vlaamse Regering keurde op 17 december 2010 het strategisch beleidskader voor kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve vereenvoudiging 2009-2014 principieel goed. Dat beleidskader omvat een herbevestiging van de algemene principes en de krachtlijnen van de bijsturing van de instrumenten van het Vlaamse reguleringsmanagement.

SERV en VLABEST brachten in februari 2011 een gezamenlijk advies uit. Het strategisch beleidskader werd ook besproken in het Vlaams Parlement.

De concrete implementatie van deze hernieuwde strategie wordt door de dienst Wetsmatiging in de loop van 2011 uitgerold. De regelgevingsagenda's 2012 werden opgesteld volgens nieuwe richtlijnen conform de hervormingen.

#### *Intenties 2012*

Het strategisch beleidskader voor kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve vereenvoudiging 2009-2014 wordt in de loop van 2012 verder concreet geïmplementeerd. De hervormingen van de RIA, de compensatieregel en het formulierenbeleid worden ter goedkeuring voorgelegd aan de Vlaamse Regering.

#### *Stand van zaken sleutelproject 'Rationalisatie managementondersteunende functies'*

De managementondersteunende functies worden gereorganiseerd en worden in de toekomst beperkt tot 10% van de personeelsinzet. De managementondersteunende functies worden bovendien zo veel mogelijk samengevoegd in gemeenschappelijke dienstencentra. Na de nulmeting van 2008, werd in 2011 een nieuwe meting uitgevoerd waaruit blijkt dat er binnen de Vlaamse overheid een daling is van de managementondersteunende functies (inclusief outsourcing) van 15% naar 12,5%. We zijn dus op de goede weg.

Een haalbaarheidsstudie bracht duidelijkheid over de prijs per loonberekening als Vlimpers, het personeelssysteem van de ministeries, op grotere schaal kan worden ingezet. Ook de effectiviteit van Vlimpers werd onderzocht; daaruit bleek dat er nog te weinig wordt ingezet op de 'zachte HR-modules' om het voordeel van het systeem volledig tot z'n recht te laten komen. In het kader van onderzoek naar het gemeenschappelijke dienstverleningsconcept wordt in het najaar 2011 nog een bedrijfsanalyse over het gemeenschappelijk organiseren van de personeelsadministratie verwacht.

In elk beleidsdomein lopen een aantal specifieke acties met het oog op rationalisatie van het aandeel managementondersteunende functies. Er zal in het najaar een gemeenschappelijke opvolgingstabel voor de managementondersteunende diensten worden ontwikkeld op basis waarvan de procesefficiëntie van die ondersteunende activiteiten vergeleken kan worden.

#### *Intenties 2012*

Op basis van de gemaakte bedrijfsanalyse over Vlimpers en gemeenschappelijke dienstverleningscentra zal ik in 2012 voorstellen op de Vlaamse Regering brengen over de verdere rationalisatie van de managementondersteunende functies, inclusief de problematiek van de personeelssystemen.

### **1.1.2 DE INTERNE PLANLAST VERMINDEREN EN EFFICIËNTIE INSCHRIJVEN IN DE PLANNINGSINSTRUMENTEN**

#### *Stand van zaken*

De beheers- en managementovereenkomsten 2011-2015 bevatten twee generieke doelstellingen over het algemeen beleid van de Vlaamse overheid, enerzijds rond het verhogen van de maturiteit en anderzijds het realiseren van efficiëntiewinsten. Er werd een analyse uitgevoerd om in kaart te brengen hoe de entiteiten deze principes hebben ingevuld.

#### *Intenties 2012*

In 2011 liet ik een voorstel uitwerken om het ondernemingsplan als volwaardig managementinstrument in te passen in de diverse planningscycli. Dit proces wordt begin 2012 gefinaliseerd op de Vlaamse Regering. De lijnmanagers die over een ondernemingsplan beschikken, moeten geen afzonderlijke persoonlijke planning opmaken. De entiteiten zullen ook hun gelijke kansen- en diversiteitsplan volledig kunnen integreren in het ondernemingsplan.

Ik zal mijn collega's aansporen om de resultaten op het vlak van zowel het versterken van de maturiteit als het leveren van efficiëntie-inspanningen nauwgezet op te volgen. Ook zal ik een rapportering over personeelsaantallen laten uitwerken. De opvolging vormt een onderdeel van een debat op het niveau van de Vlaamse overheid over de optimale aanwending van de middelen in de vorm van nieuw beleid dan wel besparingen.

### **1.1.3 EFFICIËNTIE-EFFECTEN METEN**

#### *Stand van zaken*

De 'Barometer slagkrachtige overheid' - waarmee de strategische doelstellingen van het meerjarenprogramma worden opgevolgd - is operationeel voor een eerste set van tien kernindicatoren. Het programma Bedrijfsinformatie Vlaamse overheid is daarvoor een belangrijke bron van informatie (zie hoofdstuk 5.4.1).

De eerste rapportering over de volledige portfolio van projecten, de personeelseffectieven en loonkost en de indicatoren van de strategische doelstellingen in relatie tot Pact 2020 werd in een overleg tussen het CAG en de kernministers besproken.

Op het vlak van personeelseffectieven is voor het eerst sinds de nulmeting in 2006 een daling vastgesteld van zowel het aantal personeelsleden als het aantal voltijdse equivalenten (VTE). Het aantal personeelsleden binnen de Vlaamse overheid bedroeg in 2010 40.668. Dat is een daling van 410 personeelsleden ten opzichte van 2009. Ook het aantal VTE is in 2010 met 343 eenheden gedaald naar 36.619. Mijn ambitie om het aantal ambtenaren niet meer te laten stijgen en bij voorkeur te verlagen, wordt dus voor 2010 waargemaakt.

Er is een afspraak om een transparante rapporteringscyclus van het ambtelijke naar het politieke niveau op te zetten. De rapportering over de uitvoering van het meerjarenprogramma zal op hetzelfde moment plaatsvinden als de monitoring van het Regeerakkoord en het Vlaanderen in Actie-programma (ViA), namelijk bij de septemberverklaring van de minister-president en bij de jaarlijkse rapportering over de indicatoren van het Pact 2020.

Er gebeurt ook een periodieke voortgangscntrole van het gehele regeerakkoord en ViA aan de hand van een elektronisch monitoringsinstrument. De resultaten worden gepubliceerd in een rapport dat de Stafdienst van de Vlaamse Regering tweemaal per jaar opmaakt en kan geraadpleegd worden op de website [www.vlaandereninactie.be](http://www.vlaandereninactie.be).

#### *Intenties 2012*

In het kader van de barometer wordt gewerkt aan het meten van nieuwe indicatoren en het verder invullen van kernindicatoren om de vooruitgang van het meerjarenprogramma ook naar effecten op te volgen.

De rapportering van de uitvoering van het meerjarenprogramma brengt ook de efficiëntietrajecten uit de beheers- en managementovereenkomsten in kaart.

### **1.1.4 VLAAMS BESTUURSRECHTSCOLLEGE**

#### *Stand van zaken*

De Vlaamse Regering heeft op 29 april 2011 met mijn voorstel tot de oprichting van het (bijzonder) Vlaams Bestuursrechtscollege (VBRC) ingestemd. De huidige Vlaamse administratieve rechtscolleges werden indertijd opgericht met het oog op het garanderen van de rechtsbescherming tegenover specifieke administratieve rechtshandelingen van de (Vlaamse) overheid. Ik stelde vast dat de behandeling van administratieve geschillen in de Vlaamse overheid versnipperd is, waardoor efficiëntie verloren gaat. In een eerste fase integreert het VBRC enkele de specifieke, Vlaamse

administratieve rechtscolleges met gewestbevoegdheden, en speelt bijgevolg in op een aantal maatschappelijke bewegingen en specifieke verzuchtingen van de burger ten aanzien van de overheid.

### *Intenties 2012*

Op basis van de besprekingen zal ik de werkzaamheden verderzetten met het oog op de oprichting van het VBRC bij decreet tegen eind 2012. Het is mijn ambitie om tegen het einde van de regeerperiode met een duurzame, professionele en geïntegreerde werking van de Vlaamse administratieve rechtbanken te kunnen starten om zo een optimale rechtsbedeling en rechtsbescherming te kunnen bieden in zo veel mogelijk materies waarvoor de Vlaamse Regering bevoegd is.

## **1.2 DE (POLITIEK-) AMBTELIJKE SAMENWERKING VERSTERKEN OM VERKOKERING TEGEN TE GAAN**

### *Stand van zaken*

De Vlaamse Regering volgt de uitvoering van het Meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid nauwgezet op. Om de drie maanden overlegt ze met het CAG en tweemaal per jaar bezorgt het CAG een voortgangsrapport met een aantal kernindicatoren aan de Vlaamse Regering.

De Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid (CEEEO) is het externe klankbord en de denktank voor het Meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid. Ze zorgt ook voor dialoog en externe betrokkenheid.

Binnen de administratie vond op regelmatige tijdstippen overleg en afstemming tussen de topambtenaren plaats. Naast het overleg in de formele overlegorganen werd er ook tweemaal een tweedaags seminarie georganiseerd door het CAG en MOVI, het netwerk voor management in de Vlaamse overheid. In Antwerpen werkten de topambtenaren op 6 en 7 december 2010 rond drie sleutelprojecten: 'Modern HR-beleid', 'ICT rationalisatie' en 'Rationalisatie van de managementondersteunende functies'. In Brugge stonden op 7 en 8 juni 2011 de thema's cultuurverandering en samenwerking op het programma.

Het 'Charter Politiek-Ambtelijke Samenwerking' werd in 2011 geëvalueerd. Daaruit bleek dat het aspect 'samenwerking' een aandachtspunt blijft. Uit de evaluatie neem ik ook mee dat naast de klassieke aandacht voor het structurele en het procedurele, nog meer moet ingezet worden op het culturele aspect.

### *Intenties 2012*

Op basis van de evaluatie en bespreking van de eerste rapportering over het meerjarenprogramma, zal ik, indien nodig, bestaande projecten laten bijsturen. Ik zal er alleszins op toezien dat de sleutelprojecten effectief leiden tot de gewenste effecten op het vlak van effectiviteit, efficiëntie en kwaliteitsvolle dienstverlening.

Voor een succesvolle realisatie van het meerjarenprogramma is een uitstekende relatie en interactie tussen de ambtelijke top en het politieke niveau cruciaal.

Samenwerking is in hoofdzaak een kwestie van mensen die willen en inzien dat ze samen tot betere resultaten komen. Ik wil in 2012 ook laten onderzoeken in welke mate we organisatorisch nog verbeteringen kunnen aanbrengen en eventuele disfuncties van BBB kunnen wegwerken.

De ambtelijke top zal cultuurverandering en samenwerking in 2012 aanpakken in het kader van het sleutelproject 'Modern HR-beleid' (zie hoofdstuk 3).

Samenwerken is een zaak van iedereen. Met netwerking, door middel van het 3D-netwerk, zal ook de ervaringsuitwisseling en samenwerking tussen het middenkader van de Vlaamse administratie versterkt worden.

### **1.3 VERHOGEN VAN DE AUTONOMIE EN FLEXIBILITEIT OVER BEHEER VAN DE MIDDELEN**

#### *Stand van zaken*

De uittekening van een aangepaste procedure die een efficiënt beheer van de personeelskredieten en interne werkingskredieten als één werkingsenveloppe mogelijk maakt, werd vertraagd door de voorbereidingen van het Rekendecreet (ontwerp van decreet houdende regeling van de begroting, de boekhouding, de toekenning van subsidies en de controle op de aanwending ervan, en de controle door het Rekenhof). Het nieuwe decreet dat op 1 januari 2012 in werking treedt, voorziet op het begrotingsvlak al in uitgebreide herverdelingsmogelijkheden.

Het toelaten van herverdeling impliceert dat verschuivingen kunnen gebeuren tussen de personeels-, de werkings- en de investeringskredieten die behoren tot het apparaatsprogramma.

#### *Intenties 2012*

In overleg met mijn topambtenaren zal ik, samen met mijn collega van Financiën en Begroting, op basis van de ervaringen met de herverdelingsmogelijkheden bekijken of deze maatregelen volstaan, of indien niet, de noodzaak en de mogelijkheden van een aangepaste procedure voor een zuinig en efficiënt beheer van de apparaatskredieten als één enveloppe verder laten onderzoeken.

### **1.4 VEREENVOUDIGEN VAN CONTROLE EN TOEZICHT OP MAAT VAN DE VLAAMSE OVERHEID**

#### **1.4.1 ONTWIKKELEN EN INVOEREN VAN EEN 'SINGLEAUDITCONCEPT' VOOR VLAANDEREN**

#### *Stand van zaken*

Op initiatief van mijn collega bevoegd voor Financiën en Begroting heeft het Vlaams Parlement op 8 juli 2011 het Rekendecreet goedgekeurd. Het concept 'single audit' werd hierin opgenomen. Het doel is de last voor de gecontroleerde entiteit te verminderen.

#### *Intenties 2012*

De uitwerking van het concept 'single audit' zal verder zijn neerslag krijgen in één of meerdere besluiten of beslissingen van de Vlaamse Regering, in uitvoering van het Rekendecreet. De ambitie is om de afstemming en interactie tussen de controleorganen nog te verbeteren.

#### **1.4.2 UITBOUW VAN EEN DEGELIJK SYSTEEM VAN ORGANISATIEBEHEERSING (INTERN CONTROLESYSTEEM)**

#### *Stand van zaken*

Op het vlak van organisatiebeheersing lag in 2011 de nadruk op de validatieaudits van de 62 entiteiten van de Vlaamse administratie die tot het werkerrein van de Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA) behoren. De validatieaudits geven aan dat de entiteiten de generieke doelstelling om maturiteitsniveau 3 (op een maximum van 5) te behalen, nog niet realiseerden, maar laten wel een sterke vooruitgang zien.

In samenwerking met de Werkgroep Interne Controle is de website ‘interne controle’ vernieuwd zodat een ondersteunend instrumentarium online beschikbaar is.

De Werkgroep Interne Controle fungeerde voor IAVA als klankbord bij de ontwikkeling van het model rond ‘Kwaliteit van Informatie en Rapportering’ (KIR). Een overzicht van alle rapporteringen die verwacht worden van de entiteiten ten aanzien van Bestuurszaken werden als een deel van het programma Bedrijfsinformatie Vlaamse overheid in kaart gebracht, zodat deze door IAVA in het KIR-controleprogramma kunnen worden opgenomen.

#### *Intenties 2012*

Organisatiebeheersing is een onderdeel van een bredere geïntegreerde visie op het goed managen van een organisatie waar ook ruimte is voor vernieuwing en -verbetering. Daarbij kunnen de entiteiten rekenen op de ondersteuning van het Agentschap voor Overheidspersoneel (AgO).

Het uitgangspunt voor het vervolgtraject blijkt dat voor organisatiebeheersing het maturiteitsniveau 3 verder vooropgesteld blijft als minimale maatstaf. Het verder optimaliseren van de maturiteit voor de verschillende organisatiethema's is een zaak van het topmanagement en kan gebeuren in functie van de eigenheid en de context van de entiteit.

De Werkgroep Interne Controle zal verder de coördinatie van de verfijning van de thema's in handreikingen opnemen. De werkgroep gaat concreet samenwerken met de coördinator Integriteitszorg om de bestaande instrumenten voor integriteit en organisatiebeheersing meer op elkaar af te stemmen en te vertalen naar aanvullende praktische werkinstrumenten, die de entiteiten helpen bij het uitvoeren van de risicoanalyse en het nemen van de gepaste beheersmaatregelen. Ook de leidraad ‘interne controle/ organisatiebeheersing’ wordt waar nodig geactualiseerd.

Ik vraag ook aan de Werkgroep Interne Controle om een goede praktijken databank uit te bouwen zodat entiteiten zich kunnen laten inspireren door goede voorbeelden.

Tot slot wil ik terug meer aandacht voor kwaliteitszorg in het algemeen, waarbij naast controle ook voldoende aandacht is voor verbetering en innovatie.

### **1.4.3 UITBOUWEN VAN HET BEDRIJFSCONTINUÏTEITSMANAGEMENT**

#### *Stand van zaken*

De Vlaamse Regering heeft beslist om de bedrijfscontinuïteitsplanning binnen de Vlaamse administratie verder uit te bouwen. Voor het uitwerken van de bedrijfscontinuïteit kunnen de entiteiten van de Vlaamse overheid gebruik maken van de handleiding ‘Bedrijfscontinuïteit bij de Vlaamse overheid’. Op Vlaams overheidsniveau werd een virtueel coördinatie- en crisiscentrum geïnstalleerd, dat in werking treedt bij entiteitoverschrijdende calamiteiten.

In het kader van bedrijfscontinuïteitsplanning gaven de entiteiten prioritair aan of hun processen kritisch, essentieel of noodzakelijk zijn. Voor de dienstverleners die binnen de Vlaamse overheid gemeenschappelijke diensten aanbieden waarvan de overige entiteiten gebruik kunnen maken (zoals informatica, loonverwerking, het boekhoudsysteem, enz.) werd eind 2011 vooropgesteld als timing voor het opleveren van een ontwerp van bedrijfscontinuïteitsplan.

In 2011 ondernam ik ook de nodige acties voor de uitwerking van het veiligheids- en beveiligingsbeleid voor de hoofdgebouwen in Brussel (de Noordwijk, het Arenberggebouw en de gebouwen rond het Martelarenplein). Een generiek draaiboek ‘rampenplanning’ wordt in het najaar gefinaliseerd zodat het management dit vervolgens kan implementeren.

Verder ging de aandacht uit naar het opstellen of actualiseren van de interventieplannen. De nood- en evacuatieprocedures zijn ook opnieuw gecommuniceerd, door bijvoorbeeld een campagne rond brandveiligheid.

## *Intenties 2012*

In het kader van bedrijfscontinuïteitsmanagement ligt de nadruk op het coördineren en op elkaar afstemmen van de bedrijfscontinuïteitsplannen van de overkoepelende dienstverleners. Voor de overige (verticale) entiteiten werd eind 2012 vooropgesteld als timing voor het opleveren van een ontwerp van het bedrijfscontinuïteitsplan. De verdere operationalisering van het coördinatie- en crisisteam is gepland in 2012. De leden zullen een training krijgen ter voorbereiding op mogelijke calamiteiten.

In 2012 zal de veiligheidsadviseur het veiligheids- en beveiligingsbeleid uitrollen naar de Vlaamse Administratieve Centra (VAC's).

### **1.4.4 INTRODUCEREN VAN EXTERNE AUDIT BIJ DE LOKALE BESTUREN**

#### *Stand van zaken*

Voor het thema externe audit bij de lokale besturen verwijs ik naar mijn beleidsbrief Binnenlands Bestuur.

In het kader van het sleutelproject 'Interne staatshervorming' heb ik laten onderzoeken in welke mate de rol van de gewestelijke ontvangers verder kan worden afgebouwd en of die personeelsleden kunnen worden ingezet binnen het concept van externe audit. Uit verschillende bevestigingen is gebleken dat de lokale besturen (gemeenten en OCMW's) vanaf 2011 in veel gevallen een plaatselijk financieel beheerder zullen aanstellen en geen beroep meer zullen doen op een gewestelijk ontvanger. Hierdoor zal het aantal gewestelijk ontvangers in overtal stijgen.

#### *Intenties 2012*

Gelet op deze te verwachten evolutie van de functie van gewestelijk ontvanger en om een oplossing te bieden aan de aantallen overtallen die zullen ontstaan, zal ik aan de Vlaamse Regering voorstellen om de gewestelijk ontvangers te integreren in de diensten van de Vlaamse overheid en hen onder te brengen onder het toepassingsgebied van het Vlaams Personeelsstatuut (VPS). Zo kunnen zij ingeschakeld worden voor andere opdrachten binnen de diensten van de Vlaamse overheid, inzonderheid bij het Agentschap voor Binnenlands Bestuur (implementatie van de beleids- en beheerscyclus in de gemeenten, OCMW's en provincies; externe audit van de gemeenten).

## **1.5 VERZEKEREN VAN DEUGDELIJK BESTUUR**

#### *Stand van zaken*

In overleg met het lijnmanagement onderzocht ik de verdere uitwerking van de principes voor deugdelijk bestuur waaronder de eerste aanzetten voor een code 'deugdelijk bestuur', een hulpmiddel voor bestuurders en management.

#### *Intenties 2012*

Ik zal initiatief nemen om een code 'deugdelijk bestuur' voor alle overheidsentiteiten aan de Vlaamse Regering voor te leggen voor goedkeuring en verdere implementatie.

Voor een ruimere invulling van 'deugdelijk bestuur' over de gehele Vlaamse overheid en eventueel breder over bestuursniveaus heen, wordt gefocust op het vormgeven van enkele principes die voor de topambtenaren als leidraad moeten dienen in de uitvoering van hun individuele opdracht. In het kader van de uitwerking van het HR-beleid voor topambtenaren is het aangewezen om een gedragskader aan

te reiken voor de topambtenaren. Ik vraag aan mijn administratie om dit initiatief dan ook in te bedden in het bestaande sleutelproject 'Modern HR-beleid'.

## **1.6 STIMULANSEN VOOR EEN WAARDEGEDREVEN BEDRIJFSCULTUUR**

### *Stand van zaken*

Het streven naar een waardegedreven bedrijfscultuur werd in 2011 onder meer gestimuleerd door een samenwerking tussen mijn administratie en het MOVI-netwerk voor topambtenaren. Er is een werkgroep 'cultuurverandering' opgericht, die de nood aan aandacht voor een wijziging in de bedrijfscultuur verwoordt vanuit het perspectief van de veranderende samenleving en de nieuwe ambtenaar.

In hoofdstuk 3 ga ik dieper in op het aspect leiderschap, dat als strategische doelstelling een voorname plaats kreeg in het sleutelproject 'Modern HR-beleid'.

### *Intenties 2012*

Zoals hierboven al uitgebreid is aangegeven, zal mijn administratie in 2012 het accent blijven leggen op een verandering van de bedrijfscultuur en zorgen voor het verderzetten van de initiatieven die in 2011 over dit thema werden opgestart.

## **2. Een open en innovatieve overheid voor een betere dienstverlening**

### **2.1 EEN KWALITATIEVE DIENSTVERLENING GARANDEREN**

#### *Stand van zaken*

Bij het streven naar een meer kwaliteitsvolle dienstverlening zijn de verwachtingen van burgers, bedrijven en middenveld van groot belang. Vanuit het beleidsdomein Bestuurszaken moet daartoe het nodige instrumentarium en de bijhorende ondersteuning worden aangeboden. In dat kader sloot AgO een nieuw raamcontract af voor de organisatie van gebruikersbevragingen. Entiteiten van de Vlaamse overheid kunnen nu op een vlotte manier een externe partner inschakelen voor het uitvoeren van een tevredenheidsonderzoek bij gebruikers. Voor het vertrouwen in de Vlaamse overheid als geheel is er de 'vertrouwensbarometer'. De lokale overheden werden bevraagd in 2011, de burgers en bedrijven zullen nog volgen.

Wie werk wil maken van een dienstverleningscharter, kan bij AgO een beroep doen op advies op maat. Ook maatwerkondersteuning bij het opzetten van participatieve processen kreeg vorm. Daarnaast werd in 2011, in samenspraak met de Vlaamse Ombudsdienst, het netwerk klachtenmanagement Vlaamse overheid nieuw leven ingeblazen.

De beheers- en managementovereenkomsten ten slotte zijn belangrijke instrumenten voor entiteiten om met het politieke niveau afspraken over de kwaliteit van de dienstverlening te maken en deze op te volgen.

## *Intenties 2012*

In 2012 wil ik een goede monitoring van de klanttevredenheidsonderzoeken laten opzetten zodat ik een beter zicht krijg op de huidige praktijk. Interessante voorbeelden kunnen dan ook uitgewisseld worden en inspireren. Verder wil ik op basis van trends laten onderzoeken of bijkomende initiatieven nodig zijn om een goed zicht te hebben op de evolutie van de kwaliteit van de dienstverlening van de Vlaamse administratie. Klachten vormen in deze context ook een bruikbare bron. Het netwerk klachtenmanagement draagt bij tot kennisdeling; een stuurgroep van klachtenmanagers bepaalt mee de richting en de agenda.

Op het ruimere terrein van belanghebbendenmanagement nemen mijn diensten initiatieven om met ervaringsdeskundigen instrumenten uit te werken voor het opzetten van participatieve trajecten en het verdere gebruik van online mogelijkheden om rechtstreeks contact met belanghebbenden te promoten.

Zoals hierboven al aangegeven wil ik dit ook kaderen in een breder kwaliteitsbeleid bij de Vlaamse overheid. Daartoe laat ik een passend ondersteuningsaanbod uitwerken. Dat aanbod omvat een aantal instrumenten en begeleiding op het vlak van onder meer het introduceren van dienstverleningscharters en kwaliteitsmodellen.

## **2.2 OPEN EN LUISTERENDE OVERHEID**

### **2.2.1 LUISTEREN NAAR DE SAMENLEVING: CONSULTATIE**

#### *Stand van zaken*

Eind 2009 lanceerde ik een onderzoeksopdracht naar ‘Kwaliteitsvolle regelgeving door middel van consultatie van belanghebbenden’. Een theoretische omkadering van het begrip ‘consultatie’ en een onderzoek naar consultatie in Vlaanderen werd gefinaliseerd. De opmaak van een Vlaamse consultatiecode is momenteel lopende. De code gericht op informele consultatie wordt uitgebreid met een luik formele consultatie en een rolbepaling.

#### *Intenties 2012*

De dienst Wetsmatiging zal de consultatiecode op een gebruiksvriendelijke manier afstemmen met de handleiding en met de sjabloon voor de Reguleringsimpactanalyse (RIA). Wetgevingsambtenaren vinden in de RIA-handleiding op die manier de nodige ondersteuning bij het voeren van kwaliteitsvolle consultatie.

### **2.2.2 VOORTBOUWEN OP DEGELIJK BELEIDSGERICHT WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK**

#### *Stand van zaken*

In 2011 loopt de financiering van het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen (SBOV II) af. Het traject kreeg een positieve evaluatie. Ik wens het praktijkgericht wetenschappelijk steunpuntonderzoek op het vlak van bestuurskunde verder te zetten. Ik lanceerde daarom een oproep voor de opstart van een derde generatie Steunpunt Bestuurlijke Organisatie - Slagkrachtige overheid.

#### *Intenties 2012*

In 2012 zal een derde generatie SBOV opstarten met, na de onderhandelingen, de ondertekening van een nieuwe beheersovereenkomst SBOV III.

De oproep specificeert de onderzoeklijnen, die aansluiten op de strategische doelstellingen van het Pact 2020 en het Meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid. Daarnaast geeft het Witboek Interne Staatshervorming de krijtlijnen aan voor het onderzoek dat betrekking heeft op de lokale besturen en

de interbestuurlijke relaties. Drie begrippen die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, vormen een kapstok om aan die onderzoekslijnen invulling te geven en verschillende thema's kunnen daaraan gekoppeld worden: een transparante en democratische structuur; performante (inter)bestuurlijke processen en een cultuur gebaseerd op vertrouwen en verantwoordelijkheid.

## **2.3 INTEGERE OVERHEID BLIJVEND GARANDEREN**

### *Stand van zaken*

In 2010 werkten een werk- en klankbordgroep met vertegenwoordigers van de dertien beleidsdomeinen onder leiding van de coördinator Integriteitszorg een nieuwe deontologische code uit. Een aantal belangrijke vernieuwingen in de code zijn: nauwere aansluiting bij de waarden en waardegebonden competenties van de Vlaamse overheid, aanpassing van het toepassingsgebied, aanpassing van de afspraken over draaieurconstructies, het omgaan met giften en geschenken, het gebruik van ICT-middelen en sociale media en meer informatie over het melden van onregelmatigheden en mogelijke sancties.

Op 6 juli 2011 ondertekende ik de omzendbrief met de nieuwe deontologische code. De medewerkers van de Vlaamse overheid maken in het najaar kennis met de nieuwe code door een prikkelende affichecampagne, een gloednieuw luik rond integriteit op de portaal-site van Bestuurszaken, een artikel in het personeelsblad 13 en een artikelenreeks op de koepel-site van de Vlaamse overheid.

In mijn beleidsnota heb ik aangekondigd dat ik zal onderzoeken hoe de kerncompetenties met betrekking tot integriteitsaangelegenheden organisatorisch bij elkaar kunnen worden gebracht in een professioneel uitgebouwd (virtueel) Vlaams Bureau Integriteit. In 2011 verleende ik mijn akkoord aan een concreet voorstel tot oprichting van het Vlaams Bureau Integriteit, en waarbij de opdracht, structuur en samenstelling verder worden uitgewerkt.

In 2011 startte de coördinator Integriteitszorg samen met andere centrale actoren op het vlak van welzijn en integriteit binnen de Vlaamse overheid een onderzoek om het huidige meldpunt om te vormen en uit te breiden tot één uniek meldpunt waarbij meldingen door personeelsleden op een uniforme, consistente en professionele manier worden gekanaliseerd, geregistreerd en behandeld. Bijzondere aandacht gaat hierbij naar het aanbieden van de dienstverlening van het uniek meldpunt aan zoveel mogelijk personeelsleden en het onderzoeken van de mogelijkheden om het uniek meldpunt ook in te zetten voor integriteitsmeldingen door burgers en bedrijven.

De Vlaamse overheid heeft sinds 2004 een klokkenluidersdecreet dat personeelsleden die een onregelmatigheid melden bescherming biedt tegen mogelijke represailles. Personeelsleden kunnen die bescherming aanvragen bij de Vlaamse Ombudsman. Zeven jaar praktijk leert mij dat de bescherming nog niet optimaal werkt. De Vlaamse Ombudsman, IAVA en de coördinator Integriteitszorg startten daarom in eind 2011 met een evaluatie van het huidige decreet en de werking ervan in de praktijk.

In nauwe samenwerking met AgO biedt de coördinator Integriteitszorg ondersteuning op maat aan de entiteiten en het management van de Vlaamse overheid. In het voorbije jaar werd onder andere samengewerkt op het vlak van kwetsbare functies, sensibilisering van directieraden, teamdagen met de focus op integriteit, advies bij de implementatie van het integriteitsbeleid en een aantal opleidingen voor interne dilemmatrainers.

Daarnaast waren er een aantal initiatieven zoals een 'integriteitsdag' voor P&O-verantwoordelijken en contactpersonen integriteit en een interactieve workshop 'integer werken als P&O-er'.

In het najaar namen heel wat leidinggevenden en medewerkers van de Vlaamse overheid deel aan de welzijnsdagen in de vijf Vlaamse provincies, georganiseerd door het Departement Bestuurszaken. Tijdens de welzijnsdagen kwam onder meer het thema 'integer werken bij de Vlaamse overheid' sterk aan bod.

## *Intenties 2012*

In 2012 zal verder werk worden gemaakt van de uitwerking van het uniek meldpunt voor integriteitsmeldingen door personeelsleden, burgers en bedrijven. Het virtueel bureau Integriteit zal het uniek meldpunt aansturen en opvolgen.

Ik verwacht dat het virtueel bureau Integriteit zoekt naar geschikte parameters en meetmethodes om de resultaten van het integriteitsbeleid in kaart te brengen. Verder zal het virtueel bureau Integriteit zich inzetten om een kenniscentrum op het vlak van integriteit uit te bouwen, dat zowel binnen als buiten de Vlaamse overheid kennis op het vlak van integriteit verzamelt en deelt.

Het luik rond integriteit op de portaalsite van Bestuurszaken zal in 2012 nog meer worden uitgebouwd, naargelang het kenniscentrum zich verder ontwikkelt.

Een belangrijke rol van het virtueel bureau Integriteit is het zorgen voor een geïntegreerde en multidisciplinaire ondersteuning voor de entiteiten van de Vlaamse overheid om het integriteitsbeleid in de praktijk te brengen. Ik denk daarbij onder meer aan het verbeteren en afstemmen van het onthaalbeleid, aan de nieuwe deontologische code om nieuwe medewerkers goed te informeren over integer handelen en werken bij de Vlaamse overheid, en aan initiatieven op maat voor leidinggevenden en andere sleutelfiguren die een bijzondere rol vervullen op het vlak van integriteit.

In 2012 zal de coördinator Integriteitszorg structuren uitbouwen om de brug van beleid naar praktijk te verstevigen. Dat zal in de eerste plaats gebeuren door een integriteitsnetwerk binnen de Vlaamse overheid op te starten, bij voorkeur binnen de bestaande netwerkstructuren van onze organisatie. Daarnaast gaat de coördinator Integriteitszorg nauw samenwerken met de werkgroep interne controle. Als eerste concrete project zullen zij de bestaande instrumenten voor organisatiebeheersing en integriteit meer afstemmen op elkaar en vertalen naar aanvullende praktische werkinstrumenten.

Ik zal ook laten onderzoeken hoe er binnen de Vlaamse overheid, net zoals op het federaal niveau bij de Regie der Gebouwen, informatie over deelnemers aan overheidsopdrachten kan worden herbruikt om hen te weren uit procedures. Het gaat dan meer bepaald om informatie over deelnemers die betrokken zijn bij een misdrijf dat hun professionele integriteit aantast of die bij hun beroepsuitoefening een ernstige fout hebben begaan.

Ten slotte vraag ik de coördinator Integriteitszorg om na de evaluatie van het klokkenluidersdecreet in 2012 samen met de Vlaamse Ombudsman en IAVA een verbeterde regeling uit te werken om personeelsleden een optimale bescherming te bieden bij het melden van onregelmatigheden.

## **2.4 INNOVATIEKLIMAAT BINNEN DE VLAAMSE OVERHEID STIMULEREN**

### *Stand van zaken*

In 2011 maakte AgO een evaluatie van de bestaande instrumenten met betrekking tot innovatie (Spits, KNOOP en Wisselleren).

Parallel daaraan ging AgO in dialoog met de klant en keek zij samen met een aantal leidend ambtenaren, het kabinet en het Departement Bestuurszaken naar wat innovatie voor de Vlaamse overheid betekent. De resultaten van die dialoog werden bij een klankbordgroep van ‘gedreven oplossingszoekers’ getoetst.

Rekening houdende met dit voortraject, formuleerde AgO een nieuw ondersteuningstraject, dat in het najaar 2011 wordt gelanceerd en loopt tot december 2012. Ze richt zich daarbij tot innovatieve projectteams (“spitsvondige” teams) die begeleid worden om effectief een project over innovatie op te zetten en te realiseren.

Het sleutelproject ‘Modern HR-beleid’ bevat een project ‘vernieuwen van de arbeidsorganisatie’ (zie hoofdstuk 3). Dat project zal een aanzet zijn tot een aantal proeftuinen of labo’s van creatieve en innovatieve arbeidsorganisatievormen. Ook het gebruik van sociale media door de overheid zal aan bod komen. De sociale media beïnvloeden de manier waarop burgers en overheid met elkaar interageren en kan de kloof tussen beiden verkleinen door het geven van inspraak en transparantie

#### *Intenties 2012*

In 2012 komt het ondersteuningstraject op kruissnelheid. In de vorm van actieleergroepen komen de projectteams samen en leren van elkaar.

Naast de afzonderlijke projecten werken de projectteams samen naar een gemeenschappelijk resultaat toe. Zo zullen tijdens een “innovatiefestival”, gepland in december 2012, de projectteams met de collega’s binnen de Vlaamse overheid de “oogst” van het traject delen.

Op dat festival zal datgene wat de Vlaamse overheid leert uit het traject op vlak van innovatie centraal staan. Instrumenten die werken zullen nadien in een werkset aangeboden worden aan organisaties voor het effectief inrichten van een proces dat leidt tot innovaties op de werkplek. Ook de vereenvoudigingsprojecten (zie punt 5.2.1), die aan de voorwaarden voldoen, komen in aanmerking voor de innovatieprijs. Het geheel past in het brede geïntegreerde kwaliteitsbeleid voor de Vlaamse overheid.

## **2.5 PROJECT-, PROGRAMMA- EN VERANDERMANAGEMENT**

#### *Stand van zaken*

Ik wil project- en programmamanagement stimuleren als een volwaardige organisatievorm die niet “bovenop” de reguliere werking komt. Daarvoor is het onder andere nodig om projectleiders en projectmedewerkers te stimuleren, te waarderen, maar ook te professionaliseren.

AgO beschikt over een team van consultants die de entiteiten van de Vlaamse overheid kunnen begeleiden bij het opzetten van projecten en programma’s en bij het beheer van hun veranderingen. Externe experts kunnen door AgO eveneens op een optimale wijze ingeschakeld worden. Dergelijke tussenkomsten zijn geheel vraaggestuurd. In 2011 maakten diverse entiteiten van deze mogelijkheid gebruik.

In 2011 heb ik ook werk gemaakt van een verbeterd projectmanagement binnen mijn eigen diensten. Om de kennis en leerpunten die uit het project Vlaams Administratief Centrum (VAC) Leuven voortvloeien voor alle toekomstige huisvestingsprojecten te kunnen benutten, zijn deze als generieke handleiding verwerkt in het draaiboek voor grote projecten. Binnen dat kader stelde het Agentschap voor Facilitair Management (AFM) een projectmanager aan, die de grote dossiers nauw opvolgt en het projectmanagement verder optimaliseert. Het Departement Bestuurszaken heeft een aanpak uitgewerkt om projectmethodologie veralgemeend uit te rollen binnen de entiteit.

#### *Intenties 2012*

Het ondersteuningsaanbod van AgO blijft ook in 2012 lopen. Hierbij wil ik zoveel mogelijk inzetten op kennisoverdracht gericht op de ondersteuning van de entiteiten voor de uitbouw van hun eigen volwaardig project- en programmamanagement.

### **3. Naar een vernieuw(en)d P&O-beleid**

#### **3.1 NAAR EEN VERNIEUW(EN)D PERSONEELSBELEID GERICHT OP LANGETERMIJNAMBITIES**

##### *Stand van zaken*

Om het personeelsbeleid binnen de Vlaamse overheid te vernieuwen en ook meer zichtbaarheid te geven, liet ik het project ‘Modern HR-beleid’ opnemen in het Meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid.

Op basis van een doorvertaling van de strategische visie van de Vlaamse overheid leverde de projectgroep als eerste stap een visietekst op. De HR-visie bevat vijf strategische doelstellingen op het vlak van personeelsbewegingen, inzetbaarheid, beloningsbeleid, arbeidsorganisatie en leiderschap. Daaruit zijn dan zeven concrete kernprojecten ontstaan. De zeven kernprojecten zijn leiderschap 2020, versterken van de mobiliteit, vernieuwen van de arbeidsorganisatie, sterker inzetten op competentie- en talentmanagement, aandacht hebben voor leeftijdsbewust en duurzaam personeelsbeleid, creëren van een kader voor loopbaan- en beloningsbeleid, aandacht hebben voor sociaal werkgeverschap. Tot slot werd ook het bestaande HR-instrumentarium geanalyseerd.

De inschatting van het personeel over het gevoerde personeelsbeleid blijft voor mij een belangrijk uitgangspunt. De personeelspeiling biedt me dat inzicht. De resultaten van de peiling blijven over de jaren heen stabiel en de tevredenheid bij zowel personeel als management is zeer hoog. De personeelsleden en het management zijn tevreden tot zeer tevreden over de factor leidinggeven en het minst tevreden over de loopbaanmogelijkheden. De resultaten werden meegenomen in de opstart van de verschillende deelprojecten van het sleutelproject Modern HR-beleid.

##### *Intenties 2012*

In 2012 zullen de zeven kernprojecten aanleiding geven tot het gepast en volgens prioriteit bijsturen van het HR-instrumentarium, inclusief een aantal prioritair en concrete maatregelen die een antwoord moeten bieden op het efficiëntievraagstuk. Ik laat ook onderzoeken op welke manier het vernieuwde beleid het best wordt doorvertaald naar het Vlaams personeelsstatuut en hoe informaticatoepassingen (zoals extra Vlimpers modules) dat personeelsbeleid beter kunnen ondersteunen.

AgO zal in zijn adviesverlening voor HR-beleidsplanning (als onderdeel van de beheersovereenkomst en ondernemingsplan) een toetsing aan de globale HR-strategie inbouwen door in zijn methodiek de vijf strategische HR-doelstellingen op te nemen als kader. AgO zal die bijgestuurde aanpak in 2012 ook ontsluiten voor alle agentschappen en departementen door middel van netwerking en een werksat ‘HR-beleidsplanning’ op het extranet.

Ik zal in 2012 een nieuwe personeelspeiling organiseren waar naast tevredenheid ook de aspecten ‘psychosociale belasting’ en ‘betrokkenheid en engagement’ van zowel het personeel als het management worden gemeten. De resultaten van 2012 worden meegenomen in het uitwerken van het modern HR-beleid. Aangezien de algemene resultaten over de jaren heen lijken te stabiliseren, zal het accent van de personeelspeiling wel verschuiven naar de praktische bruikbaarheid ervan bij het vormgeven van een personeelsbeleid op maat van de entiteiten.

#### **3.2 PERSONEELSBEWEGINGEN**

##### *Stand van zaken*

Met de strategische HR-doelstelling over het thema ‘personeelsbewegingen’ wil ik een kostenbewuste personeelsinzet realiseren door op een kwalitatieve en solidaire manier om te gaan met de

personeelsbewegingen (in-, door- en uitstroom) op het niveau van de Vlaamse overheid. Onderstaande acties en realisaties onderstrepen deze ambitie.

Zo heb ik de verwachte uitstroom voor de komende jaren in kaart laten brengen, door middel van een analyse van de pensioneringsgolven en andere vormen van uitstroom. Daaruit blijkt dat de gemiddelde pensioenleeftijd voor de entiteiten van de Diensten Vlaamse Overheid 61,3 jaar is. Op de leeftijd van 60 jaar gaat gemiddeld 51% van de personeelsleden op pensioen. Op 61 jaar nog eens 22% en maar 14% blijft werken tot 65 jaar. De eerstkomende vijf jaar zullen er gemiddeld 770 personeelsleden per jaar uitstromen. Aanvullend werkte het Departement Bestuurszaken scenario's uit om die uitstroom intelligent aan te wenden voor de 'beter met minder' doelstelling.

Voorheen bestond in het Vlaams personeelsstatuut al een regeling van interfederale mobiliteit. Vastbenoemde ambtenaren van o.a. de federale overheid en de andere Gemeenschappen en Gewesten kunnen door middel van mobiliteit solliciteren naar een baan bij de diensten van de Vlaamse overheid. Dit is voortaan ook mogelijk voor de ambtenaren van de lokale besturen: de gemeenten, provincies, OCMW's, autonome gemeentebedrijven, autonome provinciebedrijven, OCMW-verenigingen en gewestelijke ontvangers.

De Vlaamse Regering gaf op 20 mei 2011 haar definitieve goedkeuring aan de mogelijkheid tot mobiliteit vanuit de diensten van de Vlaamse overheid naar de lokale besturen. Op 1 juli 2011 keurde ze de omgekeerde beweging goed. De beide regelingen zijn eind juli 2011 in werking getreden.

Ik heb een aantal principes en een procedure rond personeelsplanning uitgewerkt die aandacht besteden aan een kostenbewuste personeelsinzet. Om de analyse van de personeelsbehoeften meer op doelstellingen en processen te baseren, wil ik een koppeling van het personeelsplan aan het ondernemingsplan voorzien. Alle entiteiten kunnen voor de opstelling van hun proces- en personeelsplan een beroep doen op ondersteuning en begeleiding van AgO. Ik blijf entiteiten aanmoedigen om het personeelsplan in functiefamilies uit te drukken. Personeelsbehoeften worden zo meer benaderd vanuit processen en benodigde competenties in plaats vanuit diploma's.

Tot slot werd de samenwerkingsovereenkomst met Selor verlengd. De nieuwe samenwerkingsovereenkomst geldt nu voor onbepaalde duur (i.p.v. voor 2 jaar), tot de verplichte bemiddeling door Selor wordt geschrapt in de Bijzondere wet.

### *Intenties 2012*

Analyses tonen aan dat de interne mobiliteit nog altijd beperkt blijft. In 2012 zal ik – in de schoot van het sleutelproject 'Modern HR-beleid' – specifieke aandacht besteden aan het verder stimuleren van de mobiliteit door de knelpunten goed in kaart te brengen en aansluitend mobiliteit vanuit een positieve invalshoek te stimuleren. Daarbij zal ik aandacht besteden aan het verbeteren van de personeelsregelgeving en het uitwisselen van goede praktijkvoorbeelden.

Om de kwaliteit van onze instroom te garanderen, werken het Departement Bestuurszaken en Jobpunt Vlaanderen samen kwaliteitscriteria voor selectoren en selectieprocedures uit.

Om de regeling met betrekking tot mobiliteit van de lokale sector naar de Vlaamse overheid daadwerkelijk toepassing te laten vinden, zal ik een aantal communicatieacties ondernemen. Tegelijk peilt een SBOV-onderzoeksproject naar de culturele redenen waarom personeelsleden weinig 'mobiel' zijn en dus minder geneigd zijn om snel van job te veranderen.

## **3.3 INZETBAARHEID**

### *Stand van zaken*

De strategische HR-doelstelling over 'inzetbaarheid' beoogt een grotere inzetbaarheid van alle medewerkers zowel binnen de entiteit, de Vlaamse overheid als over de bestuurslagen heen, en

combineert daarbij een voortdurende ontwikkeling van de medewerker met een toegevoegde waarde voor de organisatie.

In het kader van het vergroten van de inzetbaarheid heb ik de retentiemaatregelen om personeelsleden langer aan het werk te houden, grondig laten evalueren. Aanbevelingen om deze maatregelen bij te sturen zijn meegenomen in de verdere uitwerking van het sleutelproject 'Modern HR-beleid'.

Een grotere inzetbaarheid overstijgt ook het huidige diplomagerichte denken binnen de Vlaamse overheid. Met het project Erkennen van Verworven Competenties (EVC) zet ik verder in op het aanwerven op basis van (verworven) competenties en stap ik af van het louter diplomagericht werven. De Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling (VDAB) werkte in 2011 een ontwerpnota uit met een voorstel tot procedure voor de beoordeling van portfolio's in het kader van EVC. Als regisseur waakt VDAB erover dat alle fasen in de voorgestelde procedure op een correcte en zo duidelijk mogelijke manier verlopen. Ik organiseerde over dit voorstel overleg met de vakbonden en hoop in 2012 deze regeling in werking te laten treden.

Binnen het thema inzetbaarheid besteed ik ook aandacht aan het ziekteverzuim. Momenteel bedraagt de gemiddelde ziekteduur van een personeelslid (toepassingsgebied DVO) 9,9 kalenderdagen. Het ziekteafwezigheidspercentage is ten opzichte van de nulmeting in 2007 gedaald tot 6,43%, dat is een daling van 0,11%. De meldingsfrequentie daalde ook tot gemiddeld 2,38 keer per bruto VTE.

Ter bevordering van de re-integratie van langdurig afwezige medewerkers heb ik een adviesnota voor het invoeren van een re-integratiebeleid laten uitwerken, die verder uitvoering krijgt in 2012.

Het onthaalbeleid voor nieuwe medewerkers is ook een belangrijk instrument. Een nieuwe omzendbrief 'onthaalbeleid' zet de krachtlijnen van het onthaalbeleid binnen de Vlaamse overheid in de schijnwerpers. Verder werd ter ondersteuning van de MOD's en de leidinggevenden een werksat voor het onthaal van nieuwe medewerkers uitgewerkt.

In 2011 gebeurde een aanpassing van de rechtspositie van het personeel van de DVO aan een aantal beleidsmatige evoluties zoals de inschalings- en rechtspositieregeling voor de 281 overgehevelde personeelsleden van de FOD Financiën naar de Vlaamse Belastingdienst voor de inning van de verkeersbelastingen in eigen beheer. Ook werden de rechtsposities van de gewestelijk ontvangers, de arrondissementcommissarissen en de gouverneurs geactualiseerd.

### *Intenties 2012*

Binnen het sleutelproject 'Modern HR-beleid' zetten twee kernprojecten in op het vergroten van de inzetbaarheid van de medewerkers binnen de Vlaamse overheid.

Enerzijds wens ik te werken aan een leeftijdsbewust en duurzaam personeelsbeleid ter motivatie van de verschillende generaties ambtenaren op de werkvloer. Daarvoor komt er eerst een visie op 'de ambtenaar van morgen' en zullen vervolgens verschillende instrumenten ter ondersteuning van een leeftijdsbewust personeelsbeleid aangeboden worden. De evaluatie van de bestaande retentiemaatregelen neem ik daarin mee, alsook het bijsturen van Werk-wijzer.

Anderzijds wil ik ook verder werk maken van een strategisch competentie- en talentmanagement. Binnen de Vlaamse overheid zijn er al veel bouwstenen aanwezig, o.a. het competentiewoordenboek. Ik laat nagaan hoe dit instrument op een meer geïntegreerde en vernieuwende wijze kan worden ingezet. Daarnaast onderzoek ik ook hoe de link met talentmanagement en persoonlijke ontwikkeling kan worden gelegd. Daaraan gekoppeld laat ik ook onderzoeken of het zinvol en haalbaar is om met een Vlaamse overheidsbrede competentiedatabank te werken.

Ter ondersteuning van dit project zal AgO, in een streven naar meer effectieve ontwikkeltrajecten, verder inzetten op nieuwe leervormen (zoals het leernetwerk talentmanagement). Als er cofinanciering kan verworven worden bij de gebruikers zal ook gewerkt worden aan de ondersteunende informaticasystemen.

Voor EVC is het de bedoeling om, na overleg met de vakorganisaties en de VDAB, een apart besluit tot wijziging van het Vlaams personeelsstatuut (VPS) op te stellen over het aanwerven van kandidaten met competenties buiten diploma, en om dit besluit begin 2012 te agenderen op de Vlaamse Regering.

De evaluatie/rationalisering en standaardisering van de verlofstelsels zal inhoudelijk benaderd worden vanuit verschillende uitgangspunten. De leidraad bij de evaluatie zal zijn:

- streven naar een beter evenwicht tussen organisatie- en persoonlijk belang;
- wegwerken van ongelijkheden tussen statutaire en contractuele personeelsleden;
- neutrale verlofstelsels in functie van samenlevings- of gezinsvormen en geslacht (huwelijk, samenwonen, ...);
- transparantie bieden.

In het kader van het aanwezigheidsbeleid zal ik inspanningen blijven leveren om de inzetbaarheid te verhogen. Daartoe laat ik onder meer een aanpak uitwerken om stress op het werk te verminderen. Voorts wordt het re-integreren van personeelsleden die een tijd niet actief geweest zijn verder uitgerold. In dit kader past ook het rugtrainingscentrum, dat in 2012 operationeel zal zijn. Naast de jaarlijkse inspanningen om het welzijn te bevorderen, wordt met een gezondheidscampagne gezonde voeding en bewegen aangemoedigd, zodat het risico op overgewicht vermindert.

Tot slot zal ik extra aandacht besteden aan langdurig problematisch functioneren en laat ik een draaiboek opstellen om leidinggevenden en P&O-verantwoordelijken daarin bij te staan.

### **3.4 BELONINGSBELEID BIJSTUREN**

#### *Stand van zaken*

Wat betreft de strategische HR-doelstelling met betrekking tot het aspect ‘beloning’ wens ik in te zetten op een flexibel beloningsbeleid gericht op het erkennen van competenties en prestaties als doorslaggevende factor, en dat vanuit een globaal raamwerk: de functieniveaumatrix.

De Vlaamse Regering valideerde de functieniveaumatrix en de achterliggende wegingsmethodiek op 25 februari 2011. Door middel van simulatieoefeningen laat ik de matrix verder toetsen in proefprojecten met het oog op het verder verfijnen, het in kaart brengen van interne onbillijkheden en het berekenen van een eventuele kost van een koppeling aan een aangepast loopbaan- en beloningsbeleid. Ik heb een deelproject opgestart voor het ontwikkelen van een functiefamilie ‘middenkader’, om die daarna in de functieniveaumatrix te integreren.

Ik liet enerzijds onderzoeken hoe functies die niet onder een functiefamilie vallen (de zogenaamde specifieke functies), toch op een snelle, eenvoudige maar gefundeerde manier aan een functieklasse van de functieniveaumatrix kunnen worden toegewezen. Anderzijds liet ik onderzoeken hoe de matrix fijnmaziger kan worden gemaakt.

In uitvoering van de omzendbrief DVO/BZ/P&O/2007/18 van 6 juli 2007 werd de bevraging ‘openbaarheid niveau 3’ georganiseerd. Daarmee wil ik statistische informatie over de arbeidsvoorwaarden binnen de Vlaamse overheid verzamelen en archiveren. De resultaten van de bevraging bezorg ik voor advies aan het Remuneratiecomité.

#### *Intenties 2012*

In het kader van het sleutelproject ‘Modern HR-beleid’ zal in 2012 een kernproject ‘kader voor loopbaan- en beloningsbeleid’ uitvoering krijgen. De bedoeling is de juiste randvoorwaarden te creëren voor een moderner loopbaan- en beloningsbeleid en een goed kader voor implementatie te scheppen.

Over de resultaten van de eerder vermelde deelprojecten met betrekking tot de functieniveaumatrix (middenkader, fijnmazigheid, specifieke functies, proefprojecten) zal ik na advies van de begeleidingscommissie begin 2012 aan de Vlaamse Regering de nodige aanpassingen voorleggen. Mijn administratie zal ook initiatieven nemen om de toepassing van de functieniveaumatrix en de wegingsmethodiek op te volgen met een permanente, desgevallend steekproefsgewijze kwaliteitscontrole (rapporterings- en monitoringsinstrument).

Daarnaast zal mijn administratie in 2012 een analyse maken van de verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen statutaire en contractuele personeelsleden en zijn mogelijke opties onderzocht om deze naar elkaar toe te laten groeien. Ook zullen alle toelagen en vergoedingen binnen de Vlaamse overheid in kaart gebracht worden, met als doel de randvoorwaarden voor gebruik te versoepelen. Zoals aangekondigd in mijn beleidsnota neem ik in 2012 een concreet initiatief om de bestaande beperking voor de valorisatie van privé-ervaring tot maximaal 9 jaar (15 jaar voor knelpuntfuncties) op te heffen.

Naast financiële beloning zijn ook andere vormen van beloning mogelijk. In 2012 zal ik experimenteren met meer hedendaagse, niet-geldelijke vormen van verloning.

### **3.5 INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE**

#### *Stand van zaken*

Met de strategische HR-doelstelling ‘innovatieve arbeidsorganisatie’ zet ik in op een innovatieve en meer flexibele arbeidsorganisatie door initiatieven te nemen om de beschikbaarheid, betrokkenheid en creativiteit van de medewerkers voortdurend te verbeteren.

Omdat de Vlaamse overheid geconfronteerd wordt met een hoge mate van kennisverlies door pensionering, werkte het Departement Bestuurszaken een visie uit over kennismangement. Die visie beschrijft een aantal krachtlijnen waaraan kennismangement moet voldoen. De visie wordt meegenomen in een nevenproject van het sleutelproject ‘Modern HR-beleid’, waar een aantal goede praktijkvoorbeelden en instrumenten beschikbaar zullen gesteld worden om kennisdeling te bevorderen.

Het sleutelproject besteedt ook aandacht aan innovatieve vormen van arbeidsorganisatie. Op basis van het ontwikkelingsniveau op het vlak van arbeidsorganisatie en mogelijke interesse zullen er een aantal labo’s van creatieve en innovatieve arbeidsorganisatievormen worden opgestart. In dat kader hebben AgO en het Departement Bestuurszaken deelgenomen aan netwerkactiviteiten van Flanders Synergy om het potentieel en mogelijke pistes voor arbeidsinnovatie in een overheidscontext te verkennen. Ze namen samen ook het initiatief om een gezamenlijke opleidingssessie over dit thema aan te bieden in de aanloopfase van het kernproject.

Een experimenteel labo poogt de digitale kloof tussen informaticavaardige en minder –vaardige medewerkers te verkleinen door hen te leren omgaan met nieuwe instrumenten zoals sociale media, tablets (handcomputers) en bijhorende applicaties (zogenaamde ‘apps’).

#### *Intenties 2012*

In 2012 breng ik de visie op kennismangement verder in praktijk: goede praktijkvoorbeelden van kennisdeling binnen de Vlaamse overheid zullen worden gedeeld, samen met ondersteunende instrumenten.

Ook het project ‘innovatieve arbeidsorganisatie’ zal verder uitgebouwd worden door experimentele vormen van arbeidsorganisatie uit te testen en een draaiboek ‘arbeidsinnovatie’ aan te bieden.

Ik blijf aandacht besteden aan de rol van de Vlaamse overheid als sociale werkgever. Het management zal op mijn vraag een duidelijke en gedragen visie ontwikkelen over de mate waarin de Vlaamse overheid sociaal werkgeverschap opneemt in het klimaat van efficiëntieverhoging.

Ten slotte zal ik vaststellen welk HR-organisatiemodel het meest optimaal is ter ondersteuning van een modern HR-beleid en een innovatieve arbeidsorganisatie.

### **3.6 LEIDERSCHAP**

#### *Stand van zaken*

Om de vier voorgaande strategische HR-doelstellingen te ondersteunen, wil ik dat het (top)management een leiderschapsstijl hanteert die de vorige doelstellingen faciliteert en stimuleert en die een evenwicht tussen de drie rollen van leidinggeven (leider, manager en coach) realiseert.

De leidend ambtenaren ontwikkelden daarom in het kader van het sleutelproject een visie op leiderschap, die deze drie rollen verenigt. Deze visie werd afgetoetst met andere niveaus binnen de administratie en heb ik ook politiek laten valideren. De visie wordt doorvertaald naar concrete instrumenten.

De mandaatevaluatie voor de topambtenaren werd in 2011 opgestart. De procedure voor de jaarlijkse evaluatie liet ik minimaal bijsturen. Voortaan krijgen de topambtenaren ook de mogelijkheid om gebruik te maken van een oriënterende potentieelinschatting en coaching in het licht van een verder ontwikkelpad.

In 2011 bracht het Remuneratiecomité een advies uit over de uitbouw van een HR-kader voor het topmanagement. De Vlaamse topambtenaren zetten zelf ook verder in op ontwikkeling en samenwerking door het nastreven van een vernieuwde bedrijfscultuur (zie punt 1.6). Ten slotte legde AgO in het opleidingsaanbod een sterker accent op coaching en coachend leiderschap, en bracht opnieuw leden van het middenkader bijeen in het ‘3D-netwerk’.

Het instrument BUE werd naar aanleiding van ‘10 jaar BUE’ onder de loep genomen. Uit de resultaten bleek dat de BUE op zich een zinvol instrument is, maar dat de omkadering en ondersteuning verder moet geoptimaliseerd worden.

#### *Intenties 2012*

In 2012 wordt de visie op leiderschap omgezet naar concrete competenties en gedragsindicatoren voor de verschillende niveaus van leidinggeven binnen de Vlaamse overheid, en zullen de functiebeschrijvingen worden aangepast. Ik laat een voorstel tot leiderschaps- en loopbaanontwikkeling van leidinggevendenden uitwerken.

Daarnaast zal ik ook onderzoeken of een bijsturing van de bestaande selectie-instrumenten (interne en externe potentieelinschattingen) zich opdringt, met het oog op een meer kwalitatieve en efficiëntere selectie van leidinggevendenden. Indien nodig, stuur ik ook de N-1-procedure bij om een goede doorstroom naar middenkaderposities te realiseren.

Om op een kwaliteitsvolle manier te kunnen leidinggeven, is het van belang dat leidinggevendenden aangemoedigd worden om het inzicht in het eigen functioneren te verscherpen en te groeien in leiderschap over zichzelf en de medewerkers. Daarnaast moeten ze ook op voldoende technische ondersteuning kunnen rekenen, bijvoorbeeld door een prestatie-managementsysteem in het kader van de PLOEG-cyclus. Mits cofinanciering door de gebruikers, zal in 2012 in Vlimpers een dergelijke module ontwikkeld worden.

In 2012 zal ik met mijn administratie, rekening houdende met het advies van het remuneratiecomité van de Vlaamse overheid, een HR-kader voor de topambtenaren uitbouwen. Daarvoor wil ik ook inspiratie halen uit het bestaande systeem in Nederland en andere goede voorbeelden voor kennisuitwisseling, opleidingstrajecten en begeleiding.

Ten slotte wordt de omkadering en het ondersteuningsaanbod van de BUE verder geoptimaliseerd.

### **3.7 DIVERSITEIT**

#### *Stand van zaken*

Op 17 juni 2011 nam de Vlaamse Regering op mijn voorstel kennis van het nieuwe strategische beleidsplan 2011-2015 'Gelijke Kansen en Diversiteit bij de Vlaamse overheid'. Daarin druk ik de wens uit dat de Vlaamse overheid een voorbeeldrol opneemt op het vlak van een actief, duurzaam en geïntegreerd gelijke kansen- en diversiteitsbeleid.

Wat betreft het aantal personeelsleden uit de kansengroepen, was er in 2010 opnieuw een positieve evolutie bij de Vlaamse overheid. Het aantal vrouwen in het middenmanagement steeg van 26 naar 29%. Dat is een opmerkelijke kentering, want sinds 2001 schommelde dat cijfer rond 25%. Het aantal vrouwelijke topmanagers stabiliseerde zich, met een lichte daling van 25% naar 24%. De Vlaamse overheid telt nu 2,7 % allochtone medewerkers. Dat is een sterke stijging tegenover de 2% van 2009. Het aantal personeelsleden met een arbeidshandicap nam in 2010 maar beperkt toe: van 1,1% naar 1,2%. De hierboven vermelde cijfers dateren van 31 december 2010.

Ongeveer de helft van de entiteiten van de Vlaamse overheid nam streefcijfers voor de kansengroepen op in hun aansturinginstrumenten. Het gaat om cijfers op maat, gebaseerd op de specifieke situatie en het profiel van de entiteit.

Met betrekking tot de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap en personen van allochtone afkomst, hecht ik veel belang aan initiatieven voor meer instroom en een goede omkadering op de werkvloer. Enkele resultaten in 2010:

- Er werden door Jobpunt Vlaanderen 11 vacatures aangeboden als voorbehouden betrekkingen.
- 26 medewerkers met een arbeidshandicap kregen een arbeidspostaanpassing bij de ministeries.
- Voor 107 personeelsleden was er een rendementsondersteuning (loonsubsidie), waarvoor ik het budget optrok ondanks de budgettaire moeilijke context.
- In 2010 waren er 115 stagiairs van allochtone afkomst (14,28 % van alle stagiairs) en 19 met een arbeidshandicap (2,36 %). Ik beschouw stageplaatsen, maar ook studentenjobs en startbaanfuncties, als waardevolle instrumenten om mensen uit de kansengroepen in contact te brengen met de Vlaamse overheid. Op de website van Jobpunt Vlaanderen worden de vacatures (van entiteiten die daarvoor kiezen) bekendgemaakt bij de diverse doelgroepen. Dat geldt ook voor studentenjobs.
- In de 13 VDAB-regio's gaan zogenoemde 'toegewezen' consultants voor de Vlaamse overheid op zoek naar werkzoekenden met een handicap of van allochtone afkomst. De dienst Emancipatiezaken, Jobpunt Vlaanderen en de VDAB hebben het systeem nog verfijnd.
- Op 14 februari 2011 namen in Leuven 170 personeelsleden deel aan de vijfde 'Dialoogdag', een netwerkevenement rond arbeidshandicap. Het centrale thema was toegankelijkheid bij de Vlaamse overheid.

De dienst Emancipatiezaken heeft een onderzoek uitgevoerd naar taaldrempels bij de in- en doorstroom van allochtone personeelsleden bij de Vlaamse overheid. De taaleisen liggen vaak hoog, maar op de werkvloer ontbreekt een structurele ondersteuning voor minder taalvaardige mensen. Wie zijn schoolopleiding niet in het Nederlands heeft gevolgd en als ambtenaar aan de slag wil bij de Vlaamse overheid, moet een taalexamen afleggen bij Selor. Begin 2011 heb ik een ontwerp tot taaldecreet ingediend dat ook andere instanties machtigt om het bewijs van taalkennis uit te reiken, maar in juni 2011 antwoordde de Raad van State dat alleen Selor bevoegd is voor de organisatie van de taaltesten voor de Vlaamse overheid.

Op basis van een onderzoek door de Universiteit van Hasselt, werkte de dienst Emancipatiezaken een actieplan uit om meer vrouwelijke personeelsleden te laten doorstromen naar het middenmanagement.

Het 'Regenboognetwerk Overuit', een project rond seksuele geaardheid op de werkvloer bij de Vlaamse overheid, vierde op 7 mei 2011 zijn eerste verjaardag. De activiteiten van Overuit (in 2011 zijn er in totaal acht gepland) blijven nieuwe deelnemers trekken. De interactie tussen holebi's, transgenders en hetero's bevordert een open sfeer op de werkvloer.

### *Intenties 2012*

Sinds dit jaar moeten de leidend ambtenaren diversiteitsdoelstellingen formuleren in hun persoonlijke planningsdocumenten. In 2012 zal ik diversiteit nog sterker integreren in de managementcyclus. De aparte gelijke kansen- en diversiteitsplannen van de entiteiten krijgen een plaats in de jaarlijkse ondernemingsplannen (december) en uitvoeringsrapportering (maart). Mijn administratie zal een richtinggevend kader aanreiken voor de integratie van gelijke kansen en diversiteitszorg in de ondernemingsplannen van de entiteiten. Deze aanpak integreert aandacht voor diversiteit in de kernprocessen van het management en vermindert tegelijk ook de planlast.

Het algemene streefcijfer voor medewerkers met een arbeidshandicap ligt op 4,5 % tegen eind 2015. Dat cijfer is niet realistisch. Ik zal een nieuw streefcijfer voorstellen in het volgende gelijke kansen- en diversiteitsplan van de dienst Emancipatiezaken, dat ik eind 2011 aan de Vlaamse Regering voorleg.

Concrete acties voor meer diversiteit in 2012:

- Een aantal genderprojecten zullen vrouwen informeren en aanspreken om zich kandidaat te stellen voor functies in het middenmanagement (o.a. het project 'Vlechtwerk', een evenement naar aanleiding van de Internationale Vrouwendag);
- Acties gericht op taalondersteuning op de werkvloer voor laagtaalvaardige medewerkers;
- Verbeteren van de telmethode van allochtone medewerkers;
- Oproep aan de leidend ambtenaren die nog geen entiteitspecifieke streefcijfers formuleerden;
- Een maatwerkbijeenkomst tussen toeleiders en personeelsverantwoordelijken van de Vlaamse overheid in november 2011, gericht op de tewerkstelling van personen met een handicap of chronische ziekte;
- De dienst Emancipatiezaken en de afdeling Preventie en Bescherming werken maatregelen uit voor een betere re-integratie op de werkvloer van mensen met langdurige gezondheidsproblemen.

In het kader van de open coördinatiemethode werk ik binnen mijn bevoegdheden mee aan het bepalen van een doelstellingenkader voor de thema's handicap en toegankelijkheid van informatie.

## **4. Naar een efficiënte en sterke ICT-organisatie voor de Vlaamse overheid**

### **4.1 NAAR EEN EFFICIËNTE EN STERKE ICT-ORGANISATIE VOOR DE VLAAMSE OVERHEID**

#### *Stand van zaken*

Zoals ik ook aangeef in hoofdstuk 9 van deze beleidsbrief, heb ik een decreet voor de oprichting van een Vlaamse dienstenintegrator voorbereid. Daarmee kom ik tegemoet aan de bekommernis om zowel een efficiënt interbestuurlijk gegevensverkeer te organiseren, als tegelijk de bescherming van persoonsgebonden gegevens te garanderen door te voorzien in een duidelijk wettelijk kader.

Naast de technische ontwikkeling van het MAGDA-platform, wil ik samen met alle betrokken partijen werken aan een globaal beleidsmatig kader voor authentieke Vlaamse gegevensbronnen. Dat betreft het erkenningenbeleid en de creatie van een operationeel, technisch en financieel kader dat op lange termijn een vooruitstrevend beleid mogelijk maakt.

Ik liet in het sleutelproject ‘Betere dienstverlening door koppeling databanken, integratie gegevensverkeer en back-office activiteiten, en ontwikkeling van een geïntegreerde Vlaamse publieksbalie’ van het Meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid onderzoeken hoe het MAGDA-samenwerkingsverband optimaal kan aansluiten bij de al bestaande Geografische Data-Infrastructuur (GDI)-stuurgroep, die op gelijkaardige wijze het beleid en de uitvoering daarvan voor geografische gegevensbronnen verzorgt. Dit krijgt verder vorm in het coördinatiecomité binnen het groter geheel van de DAB Informatie Vlaanderen, waarover ik verdere toelichting geef in hoofdstuk 9.

Ook met het sleutelproject ‘Nuttige rationalisering ter ondersteuning van een klantengedreven ICT’ van het Meerjarenprogramma ondersteunde ik de versterking van de informatieorganisatie. In hoofdstuk 9 licht ik dat verder toe.

De interne beste praktijkvoorbeelden voor bedrijfsvoering- en ICT-afstemming (BIA) die we in 2010 lieten verzamelen zijn in de loop van 2011 op een intern kennisplatform gepubliceerd. Dit biedt de mogelijkheid om waardevolle expertise binnen de Vlaamse overheid te consolideren en voor hergebruik ter beschikking te stellen. We zullen het verder uitbouwen van deze kennisbron binnen de ganse organisatie actief blijven stimuleren.

Ik voorzag in nieuwe opleidingen met het oog op een betere afstemming van ICT en de bedrijfsbehoeften (BIA of business ICT alignment), en dit in de specifieke context van de Vlaamse overheid. De klemtoon daarin is: “Hoe de mogelijkheden van ICT beter aanwenden om de doelstellingen van de Vlaamse overheid sneller en efficiënter te bereiken?”

Ten slotte liet ik een meer coherente en op kwaliteit gerichte aanpak uitwerken voor de wervings- en bevorderingsprocedures voor in- en doorstromende interne informatici.

### *Intenties 2012*

In 2012 zal ik, met de decretale basis die nu uitgewerkt is, de Vlaamse dienstenintegrator verder gestalte geven en versterken. Ook de vereniging voor ICT-brugfuncties zal ik in 2012 vorm geven, zoals ik in hoofdstuk 9 verder kader.

Het vormingsaanbod voor ICT-brugfuncties zal ik in de loop van 2012 evalueren ten aanzien van de specifieke noden van de Vlaamse overheid. Er komt een onderzoek naar sterktes en zwaktes bij de ICT-brugfuncties. Op basis daarvan moet een bijscholingstraject aangeboden kunnen worden, om verbetereffecten te verkrijgen in de afstemming tussen ICT en bedrijfsvoering. Ik zet ook verder in op een meer kwaliteitsvolle aanpak van in- en doorstroom van de ICT-functies.

## **4.2 FLEXIBELE GEMEENSCHAPPELIJKE ICT-DIENSTVERLENING EN – PLATFORMEN**

### **4.2.1 KLANTGERICHT, GEMEENSCHAPPELIJK ICT-DIENSTVERLENINGSAANBOD**

#### *Stand van zaken*

In 2011 werd het gemeenschappelijk ICT-dienstverleningsaanbod continu bijgestuurd in functie van de evoluerende noden en de evoluties op de markt. Hierbij zette ik in op innovatieve projecten. Er werd ook verder gewerkt aan het introduceren van open source waar dit nuttig kan zijn in het gemeenschappelijk aanbod. Voor ‘enterprise content management’ is het aanbod uitgebreid met een open source-product. Daarnaast wil ik de Vlaamse overheid laten inspelen op de ‘cloud’ opportuniteiten. Daarom werd een pilootproject uitgevoerd rond het gebruik van een maildienstverlening via het internet, ‘in the cloud’.

De omgeving wordt ook continu geëvalueerd in het licht van verbetering. In 2011 werd een externe benchmark uitgevoerd met betrekking tot het dienstenaanbod voor gegevensopslag en back-up.

De uitvoering van de in 2010 opgestarte overheidsopdrachtenprocedure voor de gunning van nieuwe telefoniecontracten werd afgerond in juli 2011. Die nieuwe contracten zijn ook opengesteld zijn voor de lokale besturen. In hoofdstuk 4.4 licht ik het aanbod voor de lokale besturen verder toe.

### *Intenties 2012*

Ik wil verder werken aan het uitbreiden en continu bijsturen van het gemeenschappelijk ICT-dienstverleningsaanbod in functie van de evoluerende noden en de evoluties op de markt. Hierbij ligt de focus op integratie en schaalvoordelen op het niveau van de volledige Vlaamse overheid en, waar mogelijk, de lokale overheden. Het verder aanmoedigen van alle entiteiten om geheel of gedeeltelijk af te nemen van deze diensten blijft onverminderd actueel.

Zoals aangekondigd in de beleidsnota moeten tegen het einde van de regeerperiode nieuwe contract(en) gegund zijn om de continuïteit van het gemeenschappelijk ICT-dienstverleningsaanbod te verzekeren. Om een optimale afstemming op de noden van de klanten te verzekeren, is de betrokkenheid van de klantzijde een cruciale factor. In 2012 zal daarom gestart worden met een behoeftebevraging bij de huidige en potentiële klanten. Vervolgens laat ik een voorstel uitwerken over de krachtlijnen en de aanbestedingswijze voor de op te starten overheidsopdrachtenprocedure. Ik zal dat voorstel tegen eind 2012 ter goedkeuring voorleggen aan de Vlaamse Regering. Zoals al vermeld in mijn beleidsnota, zullen hierbij de lokale besturen mee opgenomen worden als potentiële klanten.

Als de resultaten van het in 2011 uitgevoerde pilootproject voor het gebruik van een maildienstverlening via het internet ('in the cloud') positief zijn, zal in 2012 de maildienstverlening gemigreerd worden naar deze nieuwe vorm van dienstverlening. Dit zou een belangrijke besparing moeten opleveren. Daarop verder bouwend zal in 2012 ook nagegaan worden of er op een gelijkaardige manier ook geïntegreerde communicatie kan aangeboden worden.

## **4.2.2 VERDER UITBOUWEN VAN DE GEMEENSCHAPPELIJKE INFRASTRUCTUUR/ OPLOSSINGEN**

### *Stand van zaken*

Ik streef er steeds naar om:

- de omgeving voldoende technologisch up-to-date te houden; daarbij wordt ook rekening gehouden met milieucriteria;
- de capaciteit tijdig uit te breiden in functie van de evolutie van de reële vraag naar diensten door onze klanten; daarbij wordt ook rekening gehouden met de verhuisbewegingen (o.a. de nieuwe VAC's);
- de efficiëntie van de omgeving te verhogen; het verlagen van prijs per eenheid voor de exploitatie van de gemeenschappelijke omgevingen was daarin een belangrijke component.

Ik liet ook de datacenterstrategie opstellen die de lijnen uitzet om de ICT-dienstverlening die nu vanuit de computerzaal in het Boudewijngebouw wordt geleverd, te kunnen migreren naar een nieuwe locatie als het Boudewijngebouw effectief verlaten wordt.

Voor de vernieuwing van de ACM-omgeving (Access Control Management of toegangsbeheer) en de uitrol van het digitaal tekenplatform naar lokale overheden, nam ik de nodige voorbereidende maatregelen.

In lijn met de in 2011 uitgewerkte datacenterstrategie en de beslissingen van de Vlaamse Regering over de timing voor de invulling van de huisvestingsbehoeften na de afloop van de huur van het Boudewijngebouw en de daarvoor vereiste extra budgetten, start ik in 2012 de nodige projecten op voor de vernieuwing van het datacenter.

Ik wil blijven streven naar een maximale kostenoptimalisatie (o.a. door consolidatie) zodat de prijs per eenheid kan dalen. Op die manier kan aan de groeiende ICT-behoeften voldaan worden met gelijkblijvende of zelfs dalende exploitatiekosten.

Om de gemeenschappelijke ICT-omgevingen up-to-date te houden en uit te breiden in functie van de groeiende noden, voorzie ik belangrijke investeringen in onder andere netwerk, serveroptimalisatie, opslagruimte en back-upomgeving.

In functie van toegangscontrole en 'e-signing' werk ik vernieuwing van de ACM-omgeving (Access Control Management of toegangsbeheer) af tegen midden 2012 en vernieuw ik ook de IDM-omgeving (IDentity Management of identiteitsbeheer). Daarnaast stel ik ook het digitaal tekenplatform van de Vlaamse overheid verder open naar de lokale besturen. Ik wil dit gefaseerd invoeren. Het openstellen van de mail interface naar alle steden en gemeenten zal begin 2012 een feit zijn. Daarna, einde april 2012, kan ik de web interface openstellen. Dit vraagt meer tijd omdat het de uitrol van certificaten naar lokale besturen impliceert.

In het kader van de verdere uitbouw van het e-government bij de Vlaamse overheid, waarbij ik focus op maximale gegevensdeling, wordt de vernieuwing van het MAGDA 2.0-softwareplatform in 2012 verder geoptimaliseerd om toekomstige diensten duurzamer te implementeren en met het oog op snellere uitbreidingen.

In 2012 laat ik ook de voorbereidingen treffen om het gemeenschappelijk netwerk geschikt te maken voor versie 6 van het internetprotocol (ipv6). Het internetprotocol (of IP) zorgt ervoor dat netwerken onderling met elkaar verbonden kunnen worden. IP versie 6 wordt een zeer belangrijke netwerkupgrade in de geschiedenis van de technologie. De invoering van dit nieuwe protocol heeft dus een grote impact voor de Vlaamse overheid en ik laat het dan ook zorgvuldig aanpakken.

### **4.3 TECHNOLOGIE INNOVATIEF EN DOELGERICHT INZETTEN**

#### *Stand van zaken*

Mede dankzij het Meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid, kwam ik tot een grondige analyse van de ICT-dienstverlening bij de Vlaamse overheid. Bij dat onderzoek betrok ik alle doelgroepen van de Vlaamse overheid, zowel bedrijfsvoering als ICT. Ik legde de focus op een klantgedreven en oplossingsgericht onderzoek. De deelnemers hebben enthousiast en constructief meegewerkt. Dit resulteerde in een basis voor een verbeterplan in het ICT-landschap van de Vlaamse overheid met zowel verbeteracties op korte als op lange termijn. Deze verbeteracties zullen onder meer worden meegenomen in de vernieuwing van de ICT-contracten (zie ook hoofdstuk 4.2).

De samenwerking tussen bedrijfsvoering en ICT versterkte ik bij de top van onze overheid door het ICT-thema systematisch hoger op de agenda te plaatsen. Ik bracht verbetering in de werking van de strategische werkgroep voor bedrijfsvoering-ICT-afstemming, door een gerichtere netwerkformule uit te bouwen, waarbij de leidend ambtenaren nog effectiever inspraak krijgen in de agenda van ICT.

In de loop van 2011 werd ook een eerste versie van ICT-referentiearchitectuur voor de Vlaamse overheid uitgewerkt, bekrachtigd door het CAG. De visie, waarden en strategische doelstellingen van het Meerjarenprogramma liet ik daarbij als strategisch kader gebruiken. Met deze ICT-referentiearchitectuur wil ik richting geven aan alle ICT-geledingen van de Vlaamse overheid. Dit

moet het management in staat stellen om hun ICT-omgevingen zodanig in te richten dat de ICT-oplossingen effectiever de doelstellingen van de Vlaamse overheid waarmaken.

Om e-government en het gebruik ervan te bevorderen nam ik volgende initiatieven.

Ik liet een studie uitvoeren over de kwaliteitscriteria van ‘authentieke’ gegevensbronnen. Deze kunnen verder gebruikt worden door de administraties die gebruik willen maken van een dergelijke gegevensbron.

In 2011 is de volledige bestaande infrastructuur van het MAGDA 1.0 platform in het kader van de toekomstige ontwikkelingen gemigreerd naar de gemeenschappelijke infrastructuur. Bijgevolg beschikt het MAGDA-platform nu over (bijna) 24x7 beschikbaarheid en de nodige capaciteit om meer afnemers binnen de Vlaamse overheid en bij de lokale besturen op een betrouwbaardere wijze MAGDA-diensten aan te bieden.

Midden 2011 werden de eerste nieuwe persoonsgegevensdiensten (leer- en ervaringsbewijzen databank, kruispuntbank inburgering) ontsloten met het nieuwe MAGDA 2.0 platform.

In 2011 werden ook de eerste Vlaamse authentieke gegevensbronnen operationeel. Zo werd de CRAB-databank bij decreet erkend als authentieke geografische gegevensbron voor adressen in Vlaanderen, en werd begonnen met de opvulling en de ontsluiting van de leer- en ervaringsbewijzen databank (LED) bij onderwijs & vorming, als authentieke gegevensbron voor diploma's en getuigschriften.

De bestaande Vlaamse overheidsprocessen databank is geëvalueerd op haar dienstverleningsgraad. Dit centrale register ondersteunt het identificeren en unificeren van organisaties waar de Vlaamse overheid financiële of andere elektronische transacties mee uitvoert. Ik heb een strategie uitgewerkt om de relatie van de Vlaamse overheidsprocessen (VOP) beter te verbinden met de Kruispuntbank van Ondernemingen (KBO), zodat er op een efficiënte manier accurate ondernemingsgegevens ter beschikking staan voor de entiteiten van de Vlaamse overheid.

Naast de projecten ‘digitale bouwaanvraag’ en ‘stedenbouwkundig informatieplatform’ trof ik ook voorbereidingen om andere e-governmentprocessen met hoge toegevoegde waarde voor burgers en bedrijven te ontwikkelen. Een prioriteit voor mij is de ontsluiting van inkomensgegevens in afstemming met federale informatiebronnen.

Ik organiseerde eind 2010 een ViA-rondetafel rond het thema ‘open en interactieve overheid’. De conclusies van de afsluitende studiedag vatte ik samen in een rapport met aanbevelingen die voor andere beleidsdomeinen een aanzet zijn om met deze nieuwe technieken een opener en actievere dienstverlening aan te bieden. Ikzelf nam het trekkerschap op mij om het concept van open data in de Vlaamse overheid verder vorm te geven.

### *Intenties 2012*

Met betrekking tot een vernieuwende ICT-dienstverlening zal ik de opportuniteiten van een hertekening van het ICT-landschap in kaart brengen. Dat moet meer klantgedreven ingericht worden. Op basis van het verkregen inzicht in de behoeften en verzuchtingen van de business ten aanzien van de ICT-dienstverlening, neem ik initiatieven om de betrokkenheid van het topmanagement bij ICT verder te vergroten en om tegelijk betere randvoorwaarden te creëren met het oog op meer samenwerking bij ICT-projecten.

De principes van het ‘I-scan-project’ hebben hun nut bewezen voor de lokale overheden (zie hoofdstuk 4.4). In navolging daarvan laat ik onderzoeken hoe ik een scan van de ICT en bedrijfsvoering kan organiseren in de Vlaamse overheden. Dit moet inzicht brengen in de sterktes en zwaktes op het vlak van bedrijfsvoering en ICT-afstemming opdat we geïndividualiseerde maatregelen kunnen nemen voor verdere verbetering.

In de loop van 2012 zal ik ook het ICT-architecturaal kader voor de Vlaamse overheid verder laten uitwerken. De bedoeling is om het hergebruik van gemeenschappelijke ICT-componenten te kunnen inbedden in de organisatie. De bijdrage aan de doelstellingen van de Vlaamse overheid is hierin primordiaal.

Het Beleidsdomein Bestuurszaken zal intensief betrokken blijven bij de realisatie van het project 'digitale bouwaanvraag', getrokken door het Beleidsdomein RWO. Tegen het einde van 2012 zal voor iedere burger en bedrijf het aanvraagproces, van het indienen van de bouwaanvraag tot en met de realisatie van de werken, op een groot aantal punten vereenvoudigd worden door de uitwisseling van gegevens te stroomlijnen tussen alle betrokken partijen.

Naast de opstart van de digitale bouwaanvraag, die ons ook een centraal vergunningsregister voor gans Vlaanderen zal leveren, starten we in samenwerking met RWO en het AgIV de bouw van een centraal plannenregister: het Digitale Stedenbouwkundig Informatieplatform (DSI). Daarin zullen alle ruimtelijke uitvoeringsplannen - gemeentelijke, provinciale en gewestelijke - opgenomen worden, samen met alle betrokken regelgeving. Zo zal iedereen die bouwplannen heeft vooraf een duidelijk beeld krijgen van de mogelijkheden op een specifiek terrein en daardoor onmiddellijk een beter aangepast plan kunnen voorleggen. Ook dit zal resulteren in het vlotter en sneller afhandelen van de bouwaanvragen.

Ik zal evalueren welke bijkomende mogelijkheden er zijn om de Vlaamse overheid om te vormen tot een meer interactieve overheid. De resultaten van de ViA-rondetafel 'i-vlaanderen, ideeën vanuit de burgermaatschappij' vormen hiervoor een solide basis.

Het openstellen van gegevens en informatie die de overheid beheert voor burgers en bedrijven wordt een centraal thema in onze evolutie naar een open, transparante en innovatieve Vlaamse overheid. In maximale samenwerking met de federale overheid, en ook met lokale overheden, zal ik de Vlaamse overheid stimuleren om met open data aan de slag te gaan. Ik verwacht dat daardoor een positieve dynamiek zal ontstaan in de relatie tussen de overheid en zijn belanghebbenden.

#### **4.4 DE ICT-DIENSTVERLENING UITBREIDEN NAAR LOKALE BESTUREN**

##### *Stand van zaken*

Het lopende ICT-contract voor de gemeenschappelijke ICT-dienstverlening van de Vlaamse overheid werd in het voorjaar van 2011 opengesteld naar de lokale en provinciale besturen onder bepaalde voorwaarden. Belangrijk is dat een afname enkel mogelijk is indien daarmee ook de doelstellingen van de Vlaamse overheid gerealiseerd worden. De uitbreiding betekent dus in eerste instantie een ondersteuning van de entiteiten van de Vlaamse overheid in hun samenwerking met de lokale en provinciale besturen. Voor de lokale en provinciale besturen vormt het een nieuwe opportuniteit om via het ICT-contract 2008 bijvoorbeeld een nieuwe toepassing te ontwikkelen of een bestaande toepassing aan te passen, noodzakelijk om gebruik te kunnen maken van één van de platformen ontwikkeld door de Vlaamse overheid in het kader van e-government: o.a. MAGDA-platform, het digitaal tekenplatform en de platformen voor toegangs- en gebruikersbeheer. Ook het nieuwe telefoniecontract werd voor de lokale besturen opengesteld.

In het kader van informatie-uitwisseling met lokale besturen lanceerde ik ook een geo-platform waarlangs lokale besturen eenvoudig geografische informatieloketten in de eigen website kunnen opnemen. Zo kunnen gemeenten bijvoorbeeld aanduiden waar het erfgoed in hun gemeente zich bevindt of waar er grote werken gaande zijn. Aan elk van deze geografische punten kunnen ze de gepaste informatie of webstek koppelen. In 2010 gingen al een aantal pilootgemeenten van start met de geografische diensten van de Vlaamse overheid, in het kader van het programma MAGDA (Geografische informatie).

In de loop van 2011 en 2012 zullen er vier werkende toepassingen op de productie omgeving draaien. Deze toepassingen worden loketten genoemd. De vier toepassingen/loketten zijn:

- geoloket Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap – gehandicaptenvoorzieningen online;
- geoloket Vlaams Instituut voor Onroerend Erfgoed – erfgoedvoorzieningen online;
- geoloket Departement Onderwijs – onderwijsaanbod en kwaliteit van onderwijsvoorzieningen online;
- geoloket Agentschap Ondernemen– bedrijven en bedrijventerreinen online.

Ik blijf uiteraard verder sterk inzetten op ondersteunende generieke componenten. Het ‘gebruikersbeheer voor lokale besturen’, waarlangs lokale en provinciale besturen hun medewerkers toegang verlenen tot Vlaamse en federale besturen, laat ik verder uitbreiden met nieuwe koppelingen. Dit platform moet het toegangspunt vormen voor alle overheidsdiensten tot de elektronische overheid. Het digitaal tekenplatform (zie punt 4.2.2) voor het plaatsen van elektronische handtekeningen biedt een opportuniteit voor het uitwisselen van geauthenticeerde bestanden met lokale en provinciale besturen. Hiervoor wil ik toepassingen laten ontwikkelen. (programma Toegangscontrole en e-signing) Het uitwisselen van gegevens tussen de Vlaamse overheid en de lokale besturen is gerealiseerd in 2011. Het gebruik van de digitale handtekening door lokale en provinciale overheden in relatie met hun burgers en bedrijven wordt gefaciliteerd door de uitbreiding van de bestaande platformen. Voor de geïnteresseerde lokale en provinciale besturen kan deze uitbreiding geactiveerd worden.

In 2011 vormde bovendien het opzetten van de interbestuurlijke producten- en dienstencatalogus (IPDC) de centrale focus in het e-government voor lokale besturen. IPDC wil één wegwijsbestand realiseren met een overzicht van alle dienstverlening van de Vlaamse, provinciale en lokale overheden. Die informatie wordt centraal geredigeerd door enerzijds de Vlaamse overheid en anderzijds medewerkers van lokale en provinciale besturen. De geredigeerde informatie kan opgenomen worden in de communicatie via de websites en verspreid worden met andere digitale kanalen, de loketten en gedrukte versies door elk van deze overheden. Door het onderling linken van de informatie en het creëren van één unieke sleutel per overheidsproduct, ontstaan tal van verdere koppelingen die e-government voor, door en met lokale besturen een verdere stimulans kunnen geven. IPDC wordt mogelijk gemaakt door een sterke wisselwerking tussen de Vlaamse overheid (de Vlaamse Infolijn en de entiteit e-government en ICT-beheer) en de lokale besturen (Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten en de Vlaamse ICT-organisatie).

Eind 2011 wordt de bètaversie van IPDC gerealiseerd. Die kan vervolgens gebruikt worden door pilootgebruikers.

Het ‘Citadel Statement’ is een oproep om e-government bij steden en gemeenten sterker te ondersteunen. Het Citadel Statement werd voorgesteld op de ‘Flemish Conference on local eGovernment’ op 14 december 2010 in Gent. Het Citadel Statement kreeg de steun van tal van organisaties en bedrijven die deze tekst een sterk beginpunt van een beter Europees beleid inzake gemeentelijk e-government vinden.

Het gebruikersbeheer voor lokale besturen waarlangs gemeente- en provinciebesturen rechten kunnen beheren op Vlaamse en federale toepassing, wordt gebruikt door 230 van de 308 gemeentebesturen en door alle provinciebesturen.

### *Intenties 2012*

Zoals aangekondigd in de beleidsnota moeten tegen het einde van de regeerperiode nieuwe contracten gegund zijn om de continuïteit van het gemeenschappelijk ICT-dienstverleningsaanbod te verzekeren. Daarvoor zal ik in 2012 een nieuw programma laten opstarten door e-IB (zie ook hoofdstuk 4.2) zodat er tijdig een nieuwe overheidsopdrachtenprocedure wordt opgestart. Zoals al vermeld in mijn beleidsnota, zullen daarbij de lokale besturen mee opgenomen worden als potentiële klanten.

Ik laat het ‘I-scanproject’ verder zetten bij de lokale overheden. I-scan onderzoekt de wisselwerking tussen de twee centrale componenten van e-government, ICT en organisatie, bij lokale overheden en geeft advies.

In 2012 voorzie ik de realisatie van de interbestuurlijke producten- en dienstencatalogus (IPDC). Begin 2012 kunnen pilootgebruikers een bètaversie ervan gebruiken. Tijdens die pilootfase wil ik voldoende feedback ontvangen voor eventuele aanpassingen en kunnen we er voor zorgen dat de ICT- en websiteleveranciers van de overheid de IPDC-dienstverlening kunnen integreren in een aantal van hun producten. Na deze pilootfase komt de IPDC voor alle overheidsdiensten ter beschikking. Op die manier wordt een nieuwe dimensie voor de elektronische overheid gerealiseerd.

‘Citadel on the Move’ is een nieuw project dat onlangs werd ingediend bij de Europese Commissie. Het project zal gecoördineerd worden door de Coördinatiecel Vlaams e-government en beoogt het ontwikkelen van mobiele, innovatieve en burger-gegenereerde applicaties die gebruik maken van hoge snelheid breedband en open data om een aantal stadsdiensten, zoals lokaal toerisme, te ondersteunen. ‘Citadel on the Move’ is verder in lijn met de visie en de doelstellingen van ‘Smart City Call’, een Europees project, gericht op het versneld realiseren en implementeren van innovatieve, internetgebaseerde technologieën en diensten in steden, op basis van gemeenschappelijke platformen. Het project vraagt om een subsidiëring van 2 miljoen euro en wordt uitgewerkt in samenwerking met de steden Gent, Manchester, Athene en Keulen en met Eurocities, Linked Organisation for Local Authorities en de Global Cities Dialogue.

In verband met het gebruikersbeheer voor lokale besturen heb ik de ambitie om het aantal doeltoepassingen waarop rechten toegekend worden verder uit te breiden. Op die manier laat ik nagenoeg alle gemeentebesturen aansluiten op dit gebruikersbeheer.

Om het e-government bij lokale overheden verder te stimuleren, voorzie ik verder nog uitbreidingen in het aanbod van MAGDA, toegangscontrole en ‘e-signing’.

#### **4.5 KOSTENBEWUST, RESULTAATSGERICHT EN DUURZAAM BEHEER VAN ICT-MIDDELEN**

##### *Stand van zaken*

In de loop van 2011 werden visie, strategie en business cases voor netwerkoptimalisatie binnen de Vlaamse overheid uitgewerkt en werden de conclusies ter goedkeuring aan de Vlaamse Regering voorgelegd. De visie en strategie gaan uit van een gelaagd dienstenmodel binnen de Vlaamse overheid en geven ook uitsluitsel over een beheer- en financieringsmodel om effectief besparingen te kunnen realiseren door een beter gebruik van het eigen glasvezelnetwerk.

In de loop van 2011 werd de ‘WIKI ICT-expertise Vlaamse overheid’ verder aangevuld door het Departement Bestuurszaken, het Agentschap Landbouw en Visserij en het Agentschap Zorg en Gezondheid. De WIKI bevat momenteel een zestigtal ICT-projecten en toepassingen die raadpleegbaar zijn voor alle entiteiten binnen de Vlaamse overheid.

Ik liet in 2011 de vernieuwing van het telefoniecontract doorvoeren en zette daarbij enerzijds in op kostenverlaging, maar anderzijds op de openstelling voor lokale overheden als eerste raamcontract.

Daardoor kan ik garanderen dat er ook na het aflopen van de telefoniecontracten op 20 juli 2011 een op de noden van de Vlaamse overheid afgestemd gemeenschappelijk telefonie-dienstverleningsaanbod (met vrije afname) beschikbaar blijft voor een contractduur van zeven jaar en dat ten behoeve van de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid en dus ook voor de lokale overheden.

##### *Intenties 2012*

De transitie van de bestaande klanten onder het oude contract voor telefonie en telecommunicatie naar het nieuwe contract rond ik af in 2012. Vanaf februari 2012 kunnen lokale en provinciale overheden dan effectief afnemen van het nieuwe ICT-raamcontract voor telefonie en telecommunicatie. Deze contracten lopen tot 2018, maar kunnen vervroegd opgezegd worden in 2016.

Na goedkeuring door de Vlaamse Regering van de visie en strategie voor een netwerkoptimalisatie binnen de Vlaamse overheid neem ik in de loop van 2012 de nodige initiatieven om de voorgestelde besparingen effectief te realiseren. Business cases uitgewerkt voor VDAB, Kind en Gezin en De Lijn vormen in dit verband de basis voor een eerste reeks efficiëntiewinsten. Ook voor de andere entiteiten kan een dergelijke business case worden uitgewerkt.

## **5. Naar een klantgericht en beleidsondersteunend instrumentarium voor administratieve vereenvoudiging, kwaliteitvolle regelgeving en proces- en informatiebeheer**

### **5.1 VERDER INZETTEN OP ADMINISTRATIEVE VEREENVOUDIGING**

#### **5.1.1 VERLAGEN VAN BESTAANDE ADMINISTRATIEVE LASTEN DOOR MIDDEL VAN DE ACTIEPLANNEN**

##### *Stand van zaken*

Alle beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid hebben een actieplan met reductiedoelstelling opgemaakt. Deze actieplannen, de voortgangsrapporten 2010 en de evaluaties door de dienst Wetsmatiging zullen beschikbaar zijn op [www.bestuurszaken.be/wetsmatiging](http://www.bestuurszaken.be/wetsmatiging) en worden voorgelegd aan de Technische Groep van het Interinstitutioneel Akkoord (IIA).

In het kader van mijn actieplan voor beleidsdomein- en bestuursniveauoverschrijdende vereenvoudiging heb ik met het oog op een kwaliteitsvolle regelgeving en een maximale administratieve vereenvoudiging:

- een procesanalyse voor de digitale bouwaanvraag uitgevoerd;
- het planlastendecreet definitief laten goedkeuren en volg ik de lopende sectorale implementatie ervan op;
- de administratieve lasten van e-procurement gemeten;
- een inventaris van regelgeving die verwijst naar het begrip inkomen gefinaliseerd;
- een inventaris van regelgeving met betrekking tot co-ouderschap gefinaliseerd.

##### *Intenties 2012*

Het uitvoeren en opvolgen van de actieplannen moet in 2012 leiden tot een concrete vereenvoudiging voor de verschillende doelgroepen. In 2012 wordt er prioritair ingezet op het behalen van de Europees onderschreven doelstelling, maar dit zal geen eindpunt zijn. Ik zal daarom de looptijd van de actieplannen minstens verlengen tot 2014. Jaarlijks laat ik een aantal grote vereenvoudigingsprojecten meten en selecteer ik het project met de grootste vereenvoudiging.

Ik zal in 2012 zelf mijn actieplan met beleidsdomein- en bestuursniveauoverschrijdende vereenvoudigingsprojecten verder uitvoeren en garandeer daarbij een kwaliteitsvolle regelgeving en maximale administratieve vereenvoudiging in de volgende projecten:

- Digitale bouwaanvraag: aanpassen van de procedures en de regelgeving in functie van het e-governmentproject 'digitale bouwaanvraag'. Ik zal de administratieve lasten en beheerskosten daarbij ook meten.
- Planlastendecreet: ik zal de sectorale implementatie verder blijven opvolgen.
- E-procurement: dit project digitaliseert het volledige aankoopproces van de overheid. Ik zal ook de beheerskosten van e-procurement monitoren.

- Inkomensbegrip: het stroomlijnen van de administratieve processen waarbij rechten worden toegekend op basis van het inkomen. Ik definieer het inkomensbegrip en sluit een samenwerkingsovereenkomst af met de FOD Financiën.
- Verlenging van de actieplannen tot 2014.

### **5.1.2 BEWAKEN VAN NIEUWE ADMINISTRatieve LASTEN DOOR MIDDEL VAN DE COMPENSATIEREGEL**

#### *Stand van zaken*

De Vlaamse Regering keurde op 17 december 2010 het strategisch beleidskader voor kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve vereenvoudiging 2009-2014 principieel goed. Dit beleidskader omvat een herbevestiging van de algemene principes en de krachtlijnen van de bijsturing van de compensatieregel voor administratieve lasten.

Voor het meten van administratieve lasten van ontwerpregelgeving werd een simulatietool ontwikkeld.

Voor 2010 werd een saldo aan compensatiekrediet (en dus afname/toename van de administratieve lasten) voor Vlaanderen gemeten van 10.351.460,46 euro. Voor de eerste helft van 2011 werd een afname van 675.280 euro aan administratieve lasten gemeten.

Naast administratieve lasten zijn er aan regelgeving ook kosten voor de overheid zelf verbonden: de beheerskosten. Om deze kosten in het kader van een efficiënte en effectieve overheid te bewaken, heb ik een methodiek voor het meten van beheerskosten van regelgeving laten ontwikkelen. De methodiek heb ik toegepast op het archiefdecreet als pilootproject en op het project 'e-procurement'. Ik heb de methodiek ook toegelicht aan en ter beschikking gesteld van de sleutelprojecten van het Meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid.

#### *Intenties 2012*

In uitvoering van het strategisch beleidskader voor kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve vereenvoudiging 2009-2014, zal ik in 2012 de concrete hervorming van de compensatieregel uitvoeren met daarbij een grotere aandacht (en alternatieven) voor administratieve lasten doorheen het volledige beleidsproces; een meer proportionele toepassing van de verplichting tot meten van administratieve lasten en een verhoging van de kwaliteit van de meetresultaten.

In 2012 zal ik de simulatietool voor het meten van administratieve lasten van ontwerpregelgeving testen zodat de compensatieregel efficiënter en effectiever kan worden toegepast.

De methodiek voor het meten van beheerskosten wordt, net zoals de Standaard Kosten Methodiek voor het meten van administratieve lasten, ter beschikking gesteld door middel van een handleiding en vorming. Ik zal die methodieken zelf toepassen in de projecten van mijn actieplan (onder andere voor het project digitale bouwaanvraag). Goede vereenvoudigingsprojecten die voldoen aan de criteria kunnen meedingen naar de innovatieprijs (zie punt 2.4).

### **5.1.3 KWALITEIT EN TOEGANKELIJKHEID VAN FORMULIEREN VERBETEREN**

#### *Stand van zaken*

Het strategisch beleidskader voor kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve vereenvoudiging 2009-2014 dat door de Vlaamse Regering eind 2010 werd goedgekeurd omvat een herbevestiging van de algemene principes en de krachtlijnen van de bijsturing van de kwaliteitsverbetering van formulieren. Daarbij werd de aanbeveling opgenomen om binnen de huidige procedure voor het kwaliteitslabel 'eenvoudig formulier' al in een vroege fase van het regelgevingsproces meer aandacht te besteden aan minimale administratieve lasten.

Midden 2011 staan er 1.400 formulieren op de website waarvan 1.043 (74,5%) een kwaliteitslabel 'eenvoudig formulier' hebben.

In het kader van een efficiënte en effectieve overheid heb ik werk gemaakt van de kwaliteit van tien personeelsformulieren waarbij een maximale integratie met Vlimpers werd voorzien.

### *Intenties 2012*

In uitvoering van het strategisch beleidskader voor kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve vereenvoudiging 2009-2014, zal ik in 2012 de concrete hervorming van het formulierenbeleid uitvoeren met een grotere aandacht voor het informatiebeheer in het volledige regelgevingsproces.

In het kader van een efficiënte en effectieve overheid zal ik ook verder werk maken van de kwaliteitsverbetering van interne formulieren.

## **5.2 INZETTEN OP KWALITEITSVOLLE REGELGEVING**

### **5.2.1 HERVORMEN VAN RIA TOT EEN MEER DOELTREFFEND INSTRUMENT**

#### *Stand van zaken*

Het gemiddelde percentage van de kwaliteitsbeoordeling van de RIA's bedraagt voor 2010 65% (29 RIA's) en de kwaliteit (wetgevingstechnische, taalkundige en RIA-kwaliteit) van regelgeving bedraagt 79% (23 op 29 dossiers). Voor de eerste jaarhelft van 2011 bedraagt de kwaliteit RIA 66,75% (14 RIA's) en de kwaliteit van regelgevingsdossiers 93% (13 op 14 dossiers).

Het strategisch beleidskader voor kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve vereenvoudiging 2009-2014 omvat ook een herbevestiging van de algemene principes en de krachtlijnen van de bijsturing van de RIA. Ik heb ook de gesprekken opgestart om sectorale wetgevingstoetsen in RIA te integreren.

De Technische Groep van het Interinstitutioneel Akkoord (IIA) over de gemeenschappelijke aanpak van de RIA heeft op 24 maart en 18 mei 2011 het strategisch beleidskader besproken voor kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve vereenvoudiging, indicatoren voor consultatie, de hervorming van de regelgevingsagenda en de Cellen Wetskwaliteit en het stoomschema voor regelgeving.

Ik heb de studie naar de mogelijke toepassing van verschillende methodieken voor wetsevaluatie, waaronder reguleringsimpactevaluatie (RIE), afgerond en ben met de opmaak van een handleiding voor RIE gestart.

Ik heb de eerste stappen gezet om een eenduidig begrippenkader voor Vlaamse regelgeving te ontwikkelen. Een eerste toepassing hiervan is de afbakening van een uniform inkomensbegrip van de administratieve processen waarbij rechten worden toegekend op basis van het inkomen.

### *Intenties 2012*

In uitvoering van het strategisch beleidskader voor kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve vereenvoudiging 2009-2014, zal ik in 2012 de concrete hervorming van de RIA uitvoeren met als krachtlijnen het vermijden van formalisme; het zoeken naar een meer proportioneel gebruik van het instrument RIA en een grotere nadruk op het gebruik van RIA in de verschillende fasen van het beleidsproces.

De hervorming van RIA zal ik koppelen aan richtlijnen om bij de opmaak van regelgeving aandacht te besteden aan handhaving; een consultatiecode; richtlijnen voor de opmaak van een RIE (ex-post

evaluatie regelgeving); de integratie van verschillende sectorale wetgevingstoetsen in RIA; en de richtlijnen voor het gebruik van wit- en groenboeken, gebaseerd op het SERV-advies.

De hervorming van RIA zal ik ook afstemmen met de hervormingen van de compensatieregeling, het formulierenbeleid, de regelgevingsagenda en de Cellen Wetskwaliteit. Bij de hervorming van RIA wordt speciaal aandacht besteed aan veranderingsmanagement om het draagvlak voor betere RIA's te vergroten. Ik zal de leidend ambtenaren ondersteunen bij het invoeren van de hervormingen met een geactualiseerde leidraad reguleringsmanagement. De hervormingen worden ook voorgelegd aan de Cellen Wetskwaliteit, het CAG, het SG-forum en aan de Technische Groep van het IIA.

### **5.2.2 EUROPESE REGELGEVING: GEBRUIK VAN IMPACTFICHES**

#### *Stand van zaken*

Op 1 juli 2011 zijn er in Vlaanderen 17 inbreukdossiers waarvan:

- 5 wegens laattijdige omzetting van richtlijnen;
- 7 wegens niet correcte omzetting van richtlijnen;
- 5 wegens niet correcte toepassing van andere bronnen van Europees recht (verdragen, verordeningen, beschikkingen, enz.);
- er bij 3 een dagvaarding werd uitgesproken;
- er bij geen enkel een veroordelingsarrest werd uitgesproken.

Ik heb geïnvesteerd in een proactieve opvolging van het Europees beleid en regelgeving door een voorstel voor een systeem voor EU-impactfiches op te maken en af te stemmen met het Departement Internationaal Vlaanderen.

In november 2011 organiseer ik in samenwerking met REGLEG Vlaanderen een internationale conferentie over reguleringsmanagement in een multilevel omgeving en over (regionale) indicatoren voor kwaliteitsvolle regelgeving.

#### *Intenties 2012*

Ik zal samen met de minister-president verder investeren in een proactieve opvolging van Europese regelgeving door het systeem van EU-impactfiches te testen in twee pilootprojecten binnen het Departement Bestuurszaken en op basis daarvan een systeem ter beschikking te stellen. Daarbij wordt aandacht besteed aan de informatie-uitwisseling tussen de experts in de beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid en de Vlaamse Vertegenwoordiging bij de Permanente Vertegenwoordiging van België bij de Europese Unie.

### **5.2.3 REGELGEVING TRANSPARANT EN TOEGANKELIJK MAKEN**

#### *Stand van zaken*

In de beleidsbrieven 2011 werden 26 regelgevingsagenda's opgenomen waarin 338 regelgevende initiatieven en 119 RIA's aangekondigd worden.

In 2011 heb ik het onderzoek naar 'Kwaliteitsvolle regelgeving door middel van een geïntegreerde consultatie van belanghebbenden' gefinaliseerd en de opmaak van een consultatiecode in samenwerking met de minister-president opgestart (zie ook hoofdstuk 2.2).

De toegankelijkheid van de RIO/RIA-databank werd verbeterd op de nieuwe website [www.bestuurszaken.be/wetsmatiging](http://www.bestuurszaken.be/wetsmatiging).

Het strategisch beleidskader voor kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve vereenvoudiging 2009-2014 omvat een herbevestiging van de algemene principes en de krachtlijnen van de bijsturing van de regelgevingsagenda. De nieuwe richtlijnen en sjabloon voor een regelgevingsagenda 2.0 werden getest bij de beleidsbrieven 2012.

Ik heb een stroomschema voor de opmaak van regelgeving ter beschikking gesteld op [www.bestuurszaken.be/wetsmatiging](http://www.bestuurszaken.be/wetsmatiging). In een rapport Vlaamse regelgeving 2010 heb ik de jaarcijfers voor een aantal kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren met betrekking tot Vlaamse regelgeving gepubliceerd.

#### *Intenties 2012*

Ik zal de regelgevingsagenda's 2012 volgens de nieuwe sjabloon evalueren en eventueel bijsturen om de doelstellingen van de regelgevingsagenda, namelijk een betere planning, meer coördinatie en meer transparantie bij de opmaak van regelgeving, te kunnen bereiken. Ik laat de regelgevingsagenda's evolueren naar een volwaardig stappenplan met een meer inhoudelijke invulling, naar analogie met de Europese roadmaps. Daarbij zal ik ook richtlijnen voor de opmaak van groen- en witboeken verspreiden, gebaseerd op het SERV-advies.

De toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid van de regelgevingsagenda's en van de RIO/RIA-databank zal ik nog verhogen.

Informatie met betrekking tot Vlaamse regelgeving zal ik op extranet ter beschikking stellen van de wetgevingsambtenaren.

### **5.2.4 ONDERSTEUNEN VAN DE CELLEN WETSKWALITEIT**

#### *Stand van zaken*

De cellen wetstekwaliteit werden ook in 2010-2011 ondersteund door de dienst Wetsmatiging. In 2010 zijn zestien modules wetgevingsleer georganiseerd, voor in totaal 199 deelnemers. In 2011 werd met de hervorming van de cellen wetstekwaliteit en de regelgevingsagenda, de eerste stap gezet in de implementatie van het strategisch beleidskader voor kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve vereenvoudiging 2009-2014.

#### *Intenties 2012*

In 2012 zal ik vanuit een stimulerende rol blijven toezien op de concrete toepassing van deze hervormingen van de cellen wetstekwaliteit. Verder zal ik het vormingsaanbod laten evalueren en verder ontwikkelen, waarbij ook opleidingen op maat georganiseerd worden. Met de hervormingen bij de cellen wetstekwaliteit beoog ik een coördinatie van de opmaak van regelgeving vanaf de beginfase.

### **5.3 PROCESBEHEER OPTIMALISEREN VANUIT HET PERSPECTIEF VAN DE KLANT**

#### *Stand van zaken*

Ik heb in 2011 de kennisdeling rond procesbeheer in de Vlaamse overheid verder ontwikkeld. Er werden twee kennisnetwerken rond procesbeheer georganiseerd om, door middel van informele netwerkcontacten tussen de experts, de interne capaciteit voor procesmanagement binnen de Vlaamse overheid te vergroten. Voorts heb ik de adviesverlening rond procesbeheer en bedrijfsarchitectuur aan de diverse entiteiten van de Vlaamse overheid verder uitgebouwd. In 2011 is KOMPAS 2.0, het bedrijfslexicon van de Vlaamse overheid, verder afgestemd op het interne beheersinstrumentarium van het Departement Bestuurszaken. Daarnaast heb ik een aantal acties genomen om dit lexicon af te stemmen op de verschillende andere rapporteringsinitiatieven binnen het programma Bedrijfsinformatie Vlaamse overheid. Daarmee heb ik de basis gelegd om hergebruik van rapportering mogelijk te maken, waardoor de interne bevragsingslast zal dalen.

De interbestuurlijke producten- en dienstencatalogus (IPDC) liet ik verder uitwerken. Die zal in 2012 klaar zijn. Meer informatie daarover gaf ik in hoofdstuk 4.

Voor 2012 is het dan ook mijn ambitie om de inrichting van processen te verbeteren vanuit het perspectief van de doelgroepen, onder meer met het oog op een verhoogde transparantie. De IPDC zal samen met de Vlaamse infolijn verder worden ontwikkeld. De publieksbalie is een voor de burger duidelijke toegangspoort tot de Vlaamse overheid die op een eenvoudige en toegankelijke wijze de informatie van de Vlaamse overheid kanaliseert. Het is niet de enige toegangspoort tot informatie van de Vlaamse overheid. Ik laat onderzoeken welke toegangspoort (e-loket) de meest logische en eenvoudigste is vanuit het oogpunt van de klant. Meer informatie daarover is te vinden in hoofdstuk 4.

## **5.4 KWALITEIT VAN INFORMATIEBEHEER BEWAKEN**

### **5.4.1 INFORMATIEBEHEER EN INFORMATIEKWALITEIT**

#### *Stand van zaken*

In 2011 is vooruitgang geboekt op het vlak van verzamelen en rapporteren van zowel bedrijfs- als beleidsinformatie die zowel het management als de beleidsmakers nodig hebben om gefundeerde beslissingen te kunnen nemen. Zo heb ik een managementdashboard laten ontwikkelen, waarin managementgegevens over de thema's van bestuurszaken naar het topmanagement van de Vlaamse overheid ontsloten worden. Het dashboard bevat reeds enige tijd informatie over het personeel van de Vlaamse ministeries. Het voorbije jaar is de scope uitgebreid tot personeelsgegevens van de EVA's, zodat het dashboard nu een volledig overzicht geeft van de personeelssamenstelling van de Vlaamse overheid. Recent werden data over het wagenpark ontsloten. Er zijn projecten lopende om ook gegevens over welzijn, vorming, training en ontwikkeling (VTO), wetsmatiging, overheidsopdrachten en ICT in het dashboard te ontsluiten. Voorts heb ik de beschikbare gegevens over het vastgoed van de Vlaamse overheid opgevraagd. Die informatie is geïntegreerd in ons datawarehouse.

Meer generieke informatie en analyse van de informatie is voor de medewerkers van de Vlaamse overheid beschikbaar op de extranetpagina's rond bedrijfsinformatie Vlaamse overheid. Maatschappelijk relevante informatie rond personeelsaantallen, diversiteit en administratieve vereenvoudiging is te raadplegen op de portaal-site van het Departement Bestuurszaken.

Om de gegevens in het dashboard en op de extranetpagina's sneller en accurater ter beschikking te stellen werd dit jaar ingezet op de automatisering van de datastromen voor het thema personeel.

In 2011 hebben we de definities rond in-, door- en uitstroom, loonkost en de afbakening van alle managementfuncties (top-, midden- en lager kader) opgesteld. De werkgroep definities over vastgoed is dit jaar opgestart in het kader van de inventarisering van het vastgoed (zie ook hoofdstuk 7.4).

Nadat de omzendbrief wagenpark werd geactualiseerd, werden de nodige acties ondernomen om een aantal parameters van het wagenpark, zoals ecoscores en uitstoot, verder op te volgen door middel van verschillende rapporteringsmogelijkheden. De ecoscores geven indicaties van de duurzaamheid van het wagenpark van de Vlaamse overheid. Die opvolging, en in het bijzonder de opvolging van de ecologische afdrak, zorgt voor een duurzamer en efficiënter gebruik van het wagenpark.

Om de proces- en informatiearchitectuur van de Vlaamse overheid in kaart te brengen is dit jaar gestart met de ontwikkeling van een informatiesysteem om dit te beheren, zodat overheidsbrede informatie-uitwisseling wordt gefaciliteerd.

De implementatie van een generiek metadatamodel om bestuursdocumenten te beschrijven, streeft dezelfde doelstelling na. Documenten worden op een uniforme manier beschreven, zodat zij eenvoudiger terugvindbaar zijn binnen de eigen entiteit en tussen entiteiten onderling. In 2011 is dit model in het Departement Bestuurszaken in gebruik genomen; het is echter flexibel genoeg om door andere entiteiten geïmplementeerd te worden.

## *Intenties 2012*

Het vertrouwen van de burger in de overheid staat in functie van de gehanteerde transparantie, ook als het gaat over organisatiegebonden informatie. In het kader van mijn algemeen kwaliteitsbeleid zal ik in 2012 verder werk maken van het ontsluiten van relevante gegevens over de Vlaamse overheid.

Ik wil zo verder inzetten op het ontsluiten van nieuwe informatie, meer bepaald op het vlak van ICT, e-government, organisatiebeheersing en wetsmatiging, facilitair management en overheidsopdrachten. Daarnaast willen we ook de bestaande gegevens rond personeel en rond het patrimonium van de Vlaamse overheid verder uitbreiden en meer accuraat maken.

Concreet gaat het over onder andere projecten om een jaarlijkse rapportering rond beheersovereenkomsten, managementovereenkomsten en samenwerkingsovereenkomsten op te zetten, in-, door-, en uitstroom en personeelskost binnen de Vlaamse overheid in kaart te brengen, te rapporteren over overheidsopdrachten en wetsmatiging, ICT uitgaven en e-governmentprojecten. Ook enkele indicatoren rond facilitair management zullen ontsloten worden.

Naast de voortzetting van de bestaande werkgroepen rapporteringsdefinities, wens ik in 2012 ook verder in te zetten op de automatisering van de datastromen tussen de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid. Naast de uitbreiding van de bestaande automatisering van de personeelsgegevens, zal ook werk gemaakt worden van de automatisering van gegevens van de andere thema's.

Om informatie te ontsluiten, zal het generieke metadatamodel ook verder uitgerold worden naar de Vlaamse overheid, zodat bestuursdocumenten in toenemende mate op een uniforme manier terugvindbaar zijn.

### **5.4.2 GEEN DIGITALE ALZHEIMER: KWALITEITSVOL BEHEREN VAN HET VLAAMSE GEHEUGEN**

#### *Stand van zaken*

Nadat in 2010 het Archiefdecreet in werking trad, heb ik dit jaar het eerste uitvoeringsbesluit opgemaakt, naar goede gewoonte aan de hand van een grondige reguleringssimpactanalyse en consultatie van de doelgroepen. Dit eerste besluit bevat de kwaliteitscriteria voor archiefbeheer en de operationalisering van de selectiecommissies en het steunpunt.

Om het Vlaamse Archiefhuis vorm te geven, heb ik een kostenbatenanalyse afgerond, waarbij ik onder meer rekening hield met de samenwerkingsmogelijkheden die de Waalse Krook biedt.

Wat het succesvolle archiefdepot van de Vlaamse overheid te Vilvoorde betreft, heb ik gezorgd voor een uitbreiding van de dienstverlening naar entiteiten buiten de ministeries. Op korte tijd hebben de entiteiten al 2 strekkende km archief overgedragen.

In 2011 heb ik ten slotte ook gezorgd voor de afronding van de analyse voor het digitale depot, dat zal zorgen voor de duurzame toegankelijkheid van het digitale archief van de Vlaamse overheid.

## *Intenties 2012*

Naast de inwerkingtreding van het eerste uitvoeringsbesluit van het Archiefdecreet, zal ik in 2012 de opmaak van het tweede afronden. Dat besluit zal zorgen voor de concretisering van de externe auditcyclus en de inrichting van het centrale register.

Volgend jaar zal ik ook verdere concrete stappen zetten in de realisering van het Vlaamse Archiefhuis. Ik bereid de operationalisering ervan voor en benut de samenwerkingsmogelijkheden met het toekomstige Vlaams Instituut voor de Archivering van Audiovisueel Erfgoed.

Ten slotte zal ik zorgen voor verdere professionalisering van de dienstverlening van het archiefdepot van de Vlaamse overheid, door onder meer digitalisering van archiefdocumenten op vraag en bewaring van alle analoge archief mogelijk te maken.

## **6. Clustering van expertise inzake goed opdrachtgeverschap**

### **6.1 GOED OPDRACHTGEVERSCHAP**

#### *Stand van zaken*

In 2011 werkte ik de nieuwe procedure voor de Open Oproep uit. Die zorgt voor een scherper instrument dat aanpasbaar is aan de aard en de schaal van het voorliggend project. Er werden onderzoeken opgestart om publieke opdrachtgevers in de sectoren ‘zorg’ en ‘wonen’ beter te kunnen bijstaan. Om kritieke succes- en faalfactoren van PPS/DBFM-procedures in kaart te brengen, is een voorbereidend onderzoek van start gegaan.

De Meesterproef en de Prijs Bouwmeester (voorheen: Prijs Bouwheer) zijn vanaf 2011 als jaarlijkse evenementen ingebed. Zo worden deze procedures vaste waarden. De Meesterproef kan ingebed worden bij de jaarlijkse proclamatie van de architectuurinstituten en zich richten op de meest beloftevolle ontwerpers. De Prijs Bouwmeester kan inspelen op de actualiteit door het afwisselen van gerichte thematische categorieën.

#### *Intenties 2012*

In 2012 wil ik laten onderzoeken hoe publieke opdrachtgevers kunnen komen tot procedures voor complexe en/of omvangrijke projecten, waaronder Publiek-Private Samenwerking (PPS), die leiden tot een betere globale kwaliteit. Opdrachtgevers die instappen in de procedure open oproep zullen kunnen rekenen op een meer procesgerichte ondersteuning en zullen gebruik kunnen maken van de deskundigenpools.

### **6.2 E-PROCUREMENT**

#### *Stand van zaken*

In 2011 is door de Vlaamse Regering een uitvoerige evaluatie gemaakt van het e-procurementprogramma. Naar aanleiding daarvan besliste de Vlaamse Regering ‘e-tendering’ (elektronisch ontvangen van offertes en kandidaatstellingen) verplicht te gebruiken vanaf 1 januari 2012.

In 2011 is de uitrol van ‘e-tendering’ veralgemeend. In het merendeel van de overheidsopdrachten van de Vlaamse overheid is de elektronische procedure voor het indienen van offertes en kandidaatstellingen toegestaan. In mei 2011 was dat het geval voor 58% van de overheidsopdrachten. Een zo groot mogelijk aantal van die offertes en kandidaatstellingen werden ook elektronisch ingediend. In mei 2011 was dat voor 40% van de offertes het geval.

Enkele entiteiten in de Vlaamse overheid gebruiken voor de overheidsopdrachten uit de onderhandelingsprocedure zonder bekendmaking eveneens het elektronische platform (‘free-market’). Dit heeft als voordeel dat de aanbestedende entiteiten en de inschrijvers een uniforme elektronische procedure kunnen gebruiken.

Ik heb mijn administratie de gunningsmodule (‘e-awarding’) en de deelmodule voor de elektronische veiling (‘e-auction’) laten verkennen met oog op een breder gebruik binnen de Vlaamse overheid.

## *Intenties 2012*

Vanaf 1 januari 2012 is ‘e-tendering’ verplicht. Dat betekent dat voor gepubliceerde opdrachten de indiening van kandidaatstellingen en offertes digitaal moet gebeuren door middel van het online platform e-tendering. Ik zal daarnaast het gebruik van ‘free-market’ voor de overheidsopdrachten uit de onderhandelingsprocedure zonder bekendmaking in de Vlaamse overheid stimuleren. ‘Free-market’ maakt het mogelijk om ook voor deze opdrachten offertes digitaal in te dienen. We treffen de nodige maatregelen om de entiteiten voldoende te ondersteunen bij het gebruik ervan. Op basis van de pilootprojecten in 2012 zal ik een evaluatie maken met het oog op een verruimde toepassing van dit platform in 2013. De evaluatie moet toelaten een weloverwogen richtnorm af te spreken.

Ik zal de module ‘e-awarding’ (gunning), voor wat betreft de ‘e-auction’ (veiling), in de Vlaamse overheid ter beschikking laten stellen. Voor deze elektronische veiling zal ik verschillende projecten met bijhorende analyse van het besparingspotentieel op laten opzetten.

In het kader van de beslissing van de Vlaamse Regering van 20 mei 2011 om vanaf 1 januari 2013 minstens de overheidsopdrachten vanaf 67.000 euro systematisch te registreren in één van de beschikbare contractmanagementsystemen, zal mijn administratie de parameters aanreiken met het oog op een uniforme rapportering.

### **6.3 OVERHEIDSOPDRACHTEN**

#### *Stand van zaken*

In het najaar 2011 is de oprichting van het Vlaams Samenwerkingsforum Overheidsopdrachten gepland. Daarin zetelen vertegenwoordigers van de Vlaamse overheid, van de lokale besturen en van de onderscheiden bedrijfssectoren. Het forum zal adviseren en coördineren bij de opmaak van Vlaamse overheidsopdrachtentregelgeving. Het zal ook voorstellen formuleren aan de federale overheid en de Europese Commissie rond de opmaak en aanpassing van de respectieve overheidsopdrachtenregelgevingen.

De Vlaamse overheid zette in 2011 enerzijds de implementatie van het eerste Vlaamse actieplan duurzame overheidsopdrachten 2009-2011 verder en startte anderzijds met de opmaak van het tweede Vlaamse actieplan duurzame overheidsopdrachten 2012-2014. De betrokken entiteiten definieerden voor diverse productgroepen ambitieuze en gedragen duurzaamheidscriteria. De opmaak van de sociale leidraad en de integratie van sociale criteria in de productfiches vormden een aanzet voor een inhaalbeweging op het vlak van de integratie van sociale overwegingen in overheidsopdrachten.

De helpdesk duurzame overheidsopdrachten stelde alle informatie beschikbaar op één website. Diverse initiatieven met betrekking tot de monitoring van duurzame overheidsopdrachten (o.m. dienstvoertuigen) lieten toe om de nodige informatie te verwerven en gerichte acties te ondernemen. Ook op het vlak van catering heb ik de nodige initiatieven genomen. Zo ondertekende ik – in het kader van de bioweek – een engagementsverklaring en liet ik in samenwerking met Vredeseilanden een actieplan uitwerken om duurzame voeding stelselmatig verder te integreren in de dagelijkse werking van de restaurants van AFM.

In 2011 werden ook nieuwe projecten in uitvoering van het actieplan ‘innovatief aanbesteden’ opgestart. Daarbij laat de overheid, die op zoek is naar een innovatieve oplossing, de ruimte aan de bedrijfswereld om een oplossing uit te denken die perfect afgestemd is op de noden van de overheid.

## *Intenties 2012*

In 2012 wil ik met het Vlaams Samenwerkingsforum Overheidsopdrachten een toegevoegde waarde creëren. Dat wil ik doen door onder meer gedragen standaarden uit te werken en af te spreken en door vanuit het forum ook contacten te leggen met de andere gewesten. Daarnaast zal ik binnen de Vlaamse overheid een intern kennisnetwerk opzetten rond overheidsopdrachten. Het netwerk wordt een

platform voor het uitwisselen van concepten, methodieken, instrumenten en concrete Vlaamse praktijkervaringen. Dit kadert in de toenemende aandacht voor overheidsopdrachten en de zorg om als aanbestedende overheid tot een goed opdrachtgeverschap te komen.

De Task Force Duurzame overheidsopdrachten start in 2012 met de implementatie van het tweede actieplan duurzame overheidsopdrachten 2012-2014. De betrokken entiteiten werken ook verder aan het formuleren van duurzaamheidscriteria voor bijkomende productgroepen waarvoor de EU al criteria heeft uitgewerkt. Mijn administratie blijft het traject duurzame overheidsopdrachten inhoudelijk en juridisch-technisch ondersteunen en zal als ‘helpdesk’ mogelijke instrumenten en nog uitgebreidere informatie aanreiken om duurzaamheidscriteria op een juridisch correcte manier op te nemen in bestekken. Het mede daarop afgestemd aanbieden van opleidingsinitiatieven zal voorts mee zorgen voor een optimale ondersteuning van onze aankopers.

De beslissing van de Vlaamse Regering om vanaf 1 januari 2013 minstens de overheidsopdrachten vanaf 67.000 euro systematisch te registreren in een contractmanagementsysteem zal moeten toelaten om de nodige informatie te verwerven over (duurzame) overheidsopdrachten.

Ik zal er op toezien dat de innovatieve ontwikkelingen op het vlak van duurzame technieken binnen de facilitaire ondersteuning in de Vlaamse overheid op de voet gevolgd worden.

Ik zal onderzoek verrichten naar vernieuwende vormen van aanbesteden waarbij het bestuur de bedrijven nauwer bij een opdracht betreft. Daarbij houd ik maximaal rekening met de mogelijkheden die de nieuwe overheidsopdrachtenregelgeving kan bieden om tot een betere benutting van de kennis van de marktpartijen (vb. onderhandelingsprocedure met bekendmaking, concurrentiedialoog) en meer flexibiliteit (vb. dynamisch aankoopstelsel, elektronische veiling) te komen.

## **7. Naar een proactief vastgoed- en patrimoniumbeleid**

### **7.1 ACTIEF PUBLIEK VASTGOEDBEHEER & PATRIMONIUMBEHEER**

#### *Stand van zaken*

De Vlaamse overheid heeft heel wat entiteiten die vastgoedportefeuilles beheren. Dit beheer gebeurt vanuit de logica om de eigen kernactiviteiten en beleidsopties zo goed mogelijk te vervullen. Ook de huisvesting van de personeelsleden van de Vlaamse overheid kreeg de voorbije jaren aan de hand van een aantal strategische principes vorm. Gelet op de wijzigende context en de dynamiek van een digitale samenleving is er vandaag behoefte aan een geactualiseerde strategie. De verdere uitbouw van een algemeen vastgoedbeleid binnen de Vlaamse overheid is dan ook noodzakelijk. Gebruikmakend van evidente schaalvoordelen en vertrekkend vanuit de logica van een vastgoedportefeuille zelf, kan het vastgoed in publieke eigendom efficiënter en effectiever beheerd worden.

#### *Intenties 2012*

Ik wil in 2012 mijn conceptnota over het actief publiek vastgoedbeleid van de Vlaamse overheid laten goedkeuren door de Vlaamse Regering en een aantal vastgoedinstrumenten implementeren. Om op een overheidsbrede manier vastgoed als een strategische troef te beheren, is er ook een aangepaste organisatievorm nodig. Hiervoor opteer ik voor de oprichting van een interne structuur, een Vlaams VastgoedForum (VVF), die de verschillende spelers over de beleidsdomeinen heen samenbrengt. Geen nieuwe entiteit maar een lichte structuur in functie van kennisuitwisseling en samenwerking. Het VVF werkt als een organisatiebreed forum voor alle vastgoedonderwerpen en met alle vastgoedactoren binnen de Vlaamse overheid met als objectief het voeren van een proactief Vlaams patrimoniumbeleid zodat door middel van een efficiënter beheer van het vastgoed de maatschappelijke doelstellingen sneller gerealiseerd kunnen worden. De volgende instrumenten worden ontwikkeld:

### **Vastgoedinventaris, managementinformatiesysteem en rapportering:**

Er is nood aan een goede en volledige inventaris van het onroerend goed van de Vlaamse overheid: gronden, gebouwen, zakelijke rechten, enz. Enkel op die manier kunnen overheidsbrede strategieën en projecten worden uitgewerkt m.b.t. herontwikkelingen in functie van maatschappelijke behoeften, energie-efficiëntie en duurzaamheid, hergebruik binnen de overheid, enz. Om over goede strategische vastgoed informatie te beschikken, is het aangewezen om vastgoedbeheersystemen te gebruiken die een toegevoegde waarde hebben voor de vastgoedbeheerders op de werkvloer. Hun operationele informatie kan worden geaggregeerd tot beleidsinformatie waaruit conclusies te trekken zijn voor het beheer van de portefeuille.

### **Organisatiebreed portefeuillebeheer:**

Een gedifferentieerde portefeuille van de Vlaamse overheid, samengesteld aan de hand van een afwegingsmodel voor de in- en uitstroom en interne mutatie van vastgoed. Op die manier kan een beleidsinhoudelijke toets gebeuren die aangeeft wat als strategisch, basis en functioneel vastgoed kan beschouwd worden. Door een goed overheidsbreed portefeuillebeheer worden de middelen van de belastingbetaler zo efficiënt mogelijk geïnvesteerd en gedesinvesteerd in functie van een zo hoog mogelijk prijs-kwaliteitsniveau van de publieke dienstverlening.

### **Vastleggen van standaarden die de voorbeeldfunctie versterken en co-leren:**

De vastgoedmarkt is een sterk ontwikkelde sector wanneer het over het hanteren van standaarden en concepten gaat. Veel van de standaarden die de Vlaamse overheid nodig heeft, kunnen dan ook overgenomen worden van dan wel verbeterd worden door marktstandaarden maar ook van andere overheden.

### **Een interne vastgoedmarkt en intern vastgoedfonds:**

Een intern procedureel kader voor de in- en uitstroom en interne mutatie van vastgoed in het kader van de aanzet tot een interne marktwerking. Voor het vastgoed dat in- en uitstroomt en dat intern muteert, werk ik een omzendbrief uit die aangeeft op welke wijze het uitgewerkte instrumentarium wordt aangewend, wie de betrokken actoren zijn en welke procedure gevolgd moet worden.

### **Vastgoedbeheer en goed publiek opdrachtgeverschap:**

Ik wil de activa actiever inzetten voor het realiseren van maatschappelijke behoeften. Dit kan gebeuren door meer strategisch uitgewerkte valorisaties waarbij een maatschappelijk programma vanuit de overheid voorop gesteld in samenwerking met andere partners. Om dit in goede banen te leiden, zeker voor grotere en/of complexere projecten met (potentieel) een multidisciplinaire of entiteitoverschrijdend karakter, is het belangrijk om te streven naar goed opdrachtgeverschap. Dit moet gebeuren door een goede samenwerkingsstructuur, een goed en objectief project- en programmamanagement en de nodige instrumenten en standaarden i.f.v. een vlot procesverloop.

### **Vastgoedprocessen entiteitoverschrijdend afstemmen:**

Momenteel zijn alle vastgoedprocessen voornamelijk binnen een entiteit vorm gegeven en ontstond er ad hoc een koppeling naar andere entiteiten wanneer dat praktisch nodig was. Om enerzijds dubbel werk en anderzijds lacunes en onduidelijkheden te voorkomen, is het aangewezen om de processen van diverse entiteiten onderling te verduidelijken en beter af te stemmen. Hierbij is het belangrijk de afwegingen te maken welk onderdeel van de vastgoedcyclus best thuis hoort bij welke partij vanuit het oogpunt van de beschikbare expertise en capaciteit, risicobeheersing, schaalvergroting, specialisatie, enz.

### **Gebruikersverantwoordelijkheid voor een efficiënte huisvesting**

Momenteel zijn de gebruikers van de gebouwen van de Vlaamse overheid onvoldoende verantwoordelijk voor de kostprijs en een efficiëntie van hun huisvesting. Om een groter bewustzijn en betere toerekenbaarheid van de volledige huisvestingskosten te creëren, worden in een eerste fase alle kosten expliciet gemaakt. Dit maakt een interne vergelijking binnen de Vlaamse overheid mogelijk waardoor prioriteiten te bepalen zijn voor het rationaliseren van de huisvesting. Een tweede maatregel bestaat erin om in de nota's aan de Vlaamse Regering de impact op de huisvestingsbehoefte

en de daarmee gepaard gaande huisvestingskosten (huur, koop, beheer, facilitair management, verhuis, inrichting, exploitatiekosten, onderhoudskosten, ...) bij de beslissing in kaart te brengen.

## **7.2 AANDACHT VOOR OVERHEIDSPATRIMONIUM EN CULTURELE IDENTITEIT**

### *Stand van zaken*

Om het vastgoed van de Vlaamse overheid eenduidig in kaart te brengen, heb ik bij alle entiteiten van de Vlaamse overheid specifieke vastgoedgegevens opgevraagd. Dat leverde een voorlopige vastgoeddatabank op, die verder moet worden aangevuld, gecorrigeerd en geverifieerd.

Daarvoor is een stappenplan uitgewerkt waarvan de uitvoering in 2011 is gestart. Koppelingen met andere relevante databanken werden onderzocht, prioritaire gegevens, definities en relevante thematische clusters werden vastgelegd.

Ook het omgaan met en duidelijk in kaart brengen van het erfgoedpatrimonium van de Vlaamse overheid, maakt integraal onderdeel uit van het publiek vastgoedbeheer. Het koppelen van erfgoedinformatie aan de gebouwen van de Vlaamse overheid is in het stappenplan voor een eenduidige vastgoeddatabank opgenomen. Het meer gedetailleerd in kaart brengen van het erfgoed binnen de portefeuille van AFM heb ik in 2011 opgestart.

### *Intenties 2012*

De vastgoeddatabank van de Vlaamse overheid zal in 2012 verder worden geoptimaliseerd om een strategisch vastgoedbeleid uit te bouwen op verschillende domeinen. Een correcte en actuele databank is de basis voor een dergelijk beleid. Daarvoor zal het beheer van de databank ook zo veel mogelijk ingebed worden in de werking van alle betrokken entiteiten.

Daarnaast zal het Team Vlaams Bouwmeester speciale aandacht besteden aan het omgaan met architecturaal belangrijk patrimonium binnen de projecten die worden opgezet in de zorgsector en de sociale huisvesting.

## **7.3 VLAAMS BOUWMEESTERSCHAP**

### **7.3.1 PROJECTEN TEAM VLAAMS BOUWMEESTER**

#### *Stand van zaken*

Het Team Vlaams Bouwmeester wil het ruimtelijk en architecturaal beleid van de Vlaamse overheid meer zichtbaar en toegankelijk maken. Hiervoor wordt een Atelier Bouwmeester ingericht als een voorbeeldige plek van samenwerking, een ruimte voor vergaderingen, tentoonstellingen en workshops met interne en externe actoren.

Het Team Vlaams Bouwmeester gaat ook bewust op zoek naar samenwerkingen rond ruimtelijke beleidsthema's met andere spelers uit het veld. Bestaande samenwerkingsovereenkomsten met interne en externe entiteiten worden verdergezet; nieuwe samenwerkingen zijn opgezet rond woonbeleid, sociale woningbouw, zorg en het Beleidsplan Ruimte Vlaanderen.

### *Intenties 2012*

Aan de hand van de verschillende samenwerkingsovereenkomsten zal het Team Vlaams Bouwmeester concrete initiatieven opstellen. Er worden symposia ingericht en pilootprojecten opgestart binnen de sociale woningbouw en de zorgsector. De inventaris van de 'ViA-Ruimte' wordt verder aangevuld en brengt de ruimtelijke potenties en ambities van Vlaanderen binnen Europa in kaart.

#### **7.3.2 KUNSTOPDRACHTENBELEID VOOR DE VLAAMSE OVERHEID**

##### *Stand van zaken*

De kunstcel van het Team Vlaams Bouwmeester heeft de pistes voor de kunstadviseur uitgezet. Naast de receptieve werking met advies- en beheerstaken omtrent kunst in opdracht, zal de kunstcel van het Team Vlaams Bouwmeester ook een proactief kunstopdrachtenbeleid opnemen. Als eerste stap worden hiervoor rondetafelgesprekken georganiseerd met lokale deelnemers waarbij het kunstopdrachtenbeleid van de afgelopen jaren wordt geëvalueerd.

##### *Intenties 2012*

Als volgende stap naar de ontwikkeling van nieuwe beleidslijnen in het kunstopdrachtenbeleid voor de Vlaamse overheid, zal de kunstcel van het Team Vlaams Bouwmeester in het voorjaar van 2012 een ontmoeting organiseren met Europese experts in Brussel. Daarop volgt een publiek debat met timing in relatie tot de tijdelijke manifestaties in de publieke ruimte die plaatsvinden in Vlaanderen in 2012. Vanuit deze evaluatie in drie stappen zullen nieuwe beleidslijnen in het kunstopdrachtenbeleid voor de Vlaamse overheid worden ontwikkeld.

De richtlijnen van dit beleid zullen uitgezet en omkaderd worden in een publicatie waarin zowel terug als vooruit wordt gekeken naar de werking van de kunstcel binnen het Team Vlaams Bouwmeester.

#### **7.3.3 COPERNICAANSE REVOLUTIE VOOR FEDERALE BOUWPROJECTEN**

##### *Stand van zaken*

Het Team Vlaams Bouwmeester is op regelmatige basis betrokken bij projecten van de Regie der Gebouwen en de NMBS-groep.

##### *Intenties 2012*

In 2012 zal ik het Team Vlaams Bouwmeester de aangegane samenwerkingen verder laten ontwikkelen.

## **8. Naar een efficiënte, duurzame en sterke facilitaire ondersteuning**

### **8.1 AFM ALS KENNISCENTRUM**

##### *Stand van zaken*

Om de kennis en leerpunten voortvloeiend uit het project 'VAC Leuven' voor alle toekomstige huisvestingsprojecten te kunnen benutten, zijn deze als generieke handleiding verwerkt in een draaiboek voor grote projecten.

Vanuit de rol van kenniscentrum fungeerde het Agentschap voor Facilitair Management (AFM) tijdens het project 'VAC Leuven' voor het eerst ook als front-office voor ondersteuning van haar klanten bij de transitie naar 'anders werken'. Door middel van de stuurgroep zorgde AFM voor de coördinatie en begeleiding van de betrokken entiteiten. Voor inhoudelijke vraagstukken werd samengewerkt met partners die specifieke kennis en ervaring hebben met betrekking tot 'anders werken', zoals het Agentschap voor Overheidspersoneel.

Op vlak van duurzaamheid bevroeg AFM haar klanten naar de behoeften en verwachtingen rond elektrische voertuigen en werden de mogelijkheden en evoluties op de markt onderzocht. Mede op basis daarvan werd de actualisatie van de omzendbrief met betrekking tot dienstvoertuigen voorbereid, waarmee ik een verdere vergroening van het wagenpark van de Vlaamse overheid wil stimuleren.

#### *Intenties 2012*

In 2012 zal AFM zich verder ontwikkelen als kenniscentrum voor facilitair management, met bijzondere aandacht voor de verdere kennisopbouw en kennisdeling die kan bijdragen tot meer duurzaamheid in de interne werking van de Vlaamse overheid.

Zo zal AFM in 2012, in samenspraak met andere entiteiten binnen de Vlaamse overheid, verder initiatieven nemen om de elektrische of hybride wagen ingang te doen vinden binnen het bestaande wagenpark van de Vlaamse overheid.

Bij de verdere uitwerking van grote huisvestingsprojecten – zoals VAC Gent en het huisvestingsmigratieplan (HMP) 3 Brussel – wordt de opgebouwde ervaring en kennis aangewend om de projectwerking steeds verder te verbeteren in het kader van efficiëntie en effectiviteit.

AFM zal ook zijn rol als front-office voor het 'anders werken'-concept verder opnemen naar haar klanten toe. Om de klanten daarin optimaal te kunnen begeleiden zullen dan ook de nodige samenwerkingsakkoorden met interne en externe spelers worden afgesloten, waarbij de rollen en verantwoordelijkheden van alle partijen duidelijk zullen worden vastgelegd.

## **8.2 EFFICIËNTIE EN EFFECTIVITEIT DOOR FACILITAIR MANAGEMENT**

#### *Stand van zaken*

Voor het VAC Leuven werd het principe van een volledige en transparante kostenrapportering voor het eerst vorm gegeven, waardoor voor de nodige transparantie naar alle betrokken entiteiten werd gezorgd met het oog op de exploitatie van het gebouw.

AFM overlegde ook met de Vlaamse Vereniging van Steden en Gemeenten (VVSG) om na te gaan of samenwerkingsverbanden kunnen leiden tot efficiëntiewinsten, bijvoorbeeld door gezamenlijke aankopen met lokale besturen.

Ik heb mijn administratie de opdracht gegeven om in samenwerking met de andere partners (Departementen LNE en MOW) een bedrijfsvervoersplan op te stellen voor gebouwen van de Vlaamse overheid gelegen in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. In 2011 werden voorbereidingen getroffen om de nodige gegevens te verzamelen en gebeurde de interne afstemming met het oog op het opmaken van het ontwerp van bedrijfsvervoersplan.

#### *Intenties 2012*

AFM zal de haalbaarheid van het dienstencentrumconcept, dat in lijn ligt met de evolutie naar een dienstencentrum die het AgO stapsgewijs doormaakt, verder vormgeven. Ook de wijze waarop dit dienstencentrumconcept voor het facilitair management (met kostentoe wijzing en kostentransparantie) het best kan worden toegepast, komt daarbij aan bod. In de toekomst zullen meer facilitaire

dienstenovereenkomsten worden afgesloten, met duidelijke afspraken op organisatorisch en financieel vlak, en met de nodige aandacht voor efficiëntie en effectiviteit van de te leveren dienstverlening.

In 2012 zal ik de analytische boekhouding verder laten uitrollen naar alle grote kantoorgebouwen beheerd door AFM. Daardoor verhoogt de betrokkenheid en de gevoeligheid van de entiteiten voor de kost van de huisvesting.

AFM zal zich verder toeleggen op het uitwerken en aanbesteden van raamcontracten voor facilitaire dienstverlening en vastgoeddiensten. Daarvoor wordt maximaal samengewerkt met andere entiteiten van de Vlaamse overheid en wordt, waar mogelijk, maximaal de mogelijkheid geboden aan de lokale besturen om daarvan ook af te nemen. In een pilootproject zullen AFM en de VVSG nagaan op welke manier gezamenlijke raamcontracten met lokale besturen het best kunnen bijdragen tot efficiëntere organisaties.

### **8.3 CONCRETE HUISVESTINGSDOSSIER**

#### *Stand van zaken*

In 2011 werd de inhuizing van de handhavingscolleges en VLABEL gerealiseerd en werd het VAC Leuven in gebruik genomen. Ook het project VAC Brugge werd verder gecoördineerd, met een verhuis van de eerste gebruikers eind 2011 als start van de huurovereenkomst. Tevens werden de nodige voorbereidingen getroffen voor de verhuisoperatie van de diensten van het Loodsgebouw naar de Imalso-site.

In de schoot van het CAG boog een werkgroep zich over de problematiek om de rollen en verantwoordelijkheden uit te klaren in het kader van de gebouwgebonden aangelegenheden. De taken en verantwoordelijkheden van de betrokken actoren, de gebouwbeheerder, de gebouwverantwoordelijke, de lijnmanager en de preventiedienst werden beschreven. Dit zal zorgen voor een betere opvolging van de gebouwgebonden opdrachten en problemen.

Het huisvestingsmigratieplan 3 Brussel werd voorbereid, waarbij – in samenspraak tussen AFM, PMV, de Vlaamse Bouwmeester en het Departement Bestuurszaken – ondermeer de mogelijke scenario's voor herhuisvesting van het Boudewijngebouw onderzocht werden. Eind 2011 zal ik hieromtrent een voorstel van beslissing voorleggen aan de Vlaamse Regering.

#### *Intenties 2012*

In 2012 zullen 800 Vlaamse ambtenaren van 23 entiteiten hun intrek hebben genomen in het 'Kamgebouw' vlakbij het station in Brugge (VAC).

In 2012 wordt ook volop gewerkt aan de verdere realisatie van het VAC Gent, zodat begin 2014 ook het vijfde en laatste VAC in gebruik kan genomen worden.

Verder zal het AFM in 2012 ondermeer volgende projecten opnemen en/of realiseren:

- het loodsgebouw Imalso;
- de verdere inhuizing van VLABEL;
- de herhuisvesting van het Vlaams Verkeerscentrum (VVC);
- de herinrichting en optimale benutting van het VAC Antwerpen, door er diensten te herlokaliseren;
- de renovatie van het Waterbouwkundig Laboratorium Borgerhout;
- de volledig verhuis en opening van het VAC Brugge;
- de opvolging van de bouw van het VAC Gent.

Tot slot zal ik er op toezien dat mijn administratie de nodige stappen zet om – in functie van de beslissing van de Vlaamse Regering – te verzekeren dat de diensten die momenteel gehuisvest zijn in

het Boudewijngebouw en eventueel andere gebouwen met een vergelijkbaar einde van de huurovereenkomst, kunnen worden gehuisvest in een moderne en duurzame kantooromgeving, waarbij de nodige aandacht zal uitgaan naar een efficiënte en projectmatige aanpak met betrokkenheid van alle diensten.

## **9. Een overheidsbreed dienstenplatform gebouwd op sterke entiteiten**

### **9.1 OPRICHTEN VAN EEN OVERKOEPELEND DIENSTENPLATFORM**

#### *Stand van zaken*

Opdat elke entiteit binnen de Vlaamse overheid zich maximaal kan focussen op haar kerntaak, staat de verdere optimalisatie van gemeenschappelijke diensten hoog op mijn agenda. Zoals ik in mijn beleidsnota stelde, is het nodig om de samenwerking tussen de horizontaal ondersteunende administraties te veruitwendigen door het opzetten van een ‘overkoepelend dienstenplatform’.

Vandaag biedt het beleidsdomein Bestuurszaken geïntegreerde informatie over haar thema’s bij de Vlaamse overheid. De informatie van de afzonderlijke websites is met andere woorden samengebracht op één webstek. De thematische opbouw van de site zorgt voor een gebruiksvriendelijke en dus klantgerichte aanpak. De site bevat een luik 'dienstencatalogus', waar ook raamcontracten in vervat zitten. Het gaat om contracten die afgesloten werden door één entiteit, maar waar ook andere entiteiten van de Vlaamse overheid van kunnen 'afnemen'.

#### *Intenties 2012*

Ik zal het platform verder laten optimaliseren, enerzijds door het platform ook beschikbaar te maken voor lokale overheden, en anderzijds door uitbreidingsmogelijkheden met de andere horizontale diensten van de Vlaamse overheid te onderzoeken.

Daarnaast stel ik een plan van aanpak op om het ‘volg-of-verklaar’ principe, zoals besproken in mijn beleidsnota, ook effectief te kunnen introduceren.

### **9.2 VERSTERKEN VAN DE ENTITEITEN BINNEN HET BELEIDSDOMEIN BESTUURSZAKEN**

#### **9.2.1 VLAAMS BOUWMEESTER**

#### *Stand van zaken*

Een sterkere organieke verankering van de functie van de Vlaamse Bouwmeester en de werking van het Team Vlaams Bouwmeester diende zich aan. De organieke basis van het Vlaams bouwmeesterschap beperkte zich tot decretaal geregelde adviesverlening. In 2011 werd het Besluit Vlaamse Regering betreffende het Vlaams Bouwmeesterschap opgemaakt en goedgekeurd. Dat omvat een verduidelijking van de opdrachtschrijving van de Vlaamse Bouwmeester en zijn team en benadrukt zijn/haar onafhankelijke positie.

## 9.2.2 E-IB EN CORVE

### *Stand van zaken*

Ik werkte verder aan een geïntegreerd en gemeenschappelijk Vlaams ICT-beleid, afgestemd op de noden van de processen en diensten van de Vlaamse overheid.

Ik zorgde voor de decretale basis om de rol van dienstenintegrator voor de Vlaamse overheid, te kunnen vervullen conform de opmerkingen van de Privacycommissie. Dankzij die decretale onderbouw heeft de Vlaamse overheid een dienstenintegrator die de uitbouw van het intra- en interbestuurlijke gegevensverkeer ontwikkelt en beheert en, vanuit een decretaal kader, kan instaan voor effectieve eenmalige gegevensopvraging, authentieke gegevensbronnen en maximale gegevensdeling tussen overheden.

Binnen het sleutelproject ‘Nuttige rationalisering ter ondersteuning van een klantgedreven ICT’ van het Meerjarenprogramma ondersteunde ik de voorbereiding van het decreet voor de oprichting van de vereniging voor ICT-brugfuncties bij de Vlaamse overheid. Dat decreet sluit aan bij de doelstelling in mijn beleidsnota om een efficiënte en sterke ICT-organisatie voor de Vlaamse overheid te realiseren door het versterken van de interne ICT-kennis, de versterking van de vraagzijde. De Vlaamse overheid moet in alle geledingen beschikken over voldoende personeel met kennis van de bedrijfscontext, gekwalificeerd in bedrijfsanalyse en ICT-projectmanagement. Met gekwalificeerd personeel kan de relevantie en duurzaamheid van ICT-oplossingen gewaarborgd worden, alsook de onafhankelijkheid van ICT-dienstenleveranciers.

Die vereniging laat toe om ICT-projecten op geïntegreerde wijze aan te pakken, om gespecialiseerde kennis te delen en om daartoe over het nodige personeel te beschikken.

Bovendien laat ik onderzoeken hoe het bundelen van de verschillende diensten rond ICT en gegevensverkeer, nog verdere optimalisaties in de organisatie zal verwezenlijken. Ik gebruik daarvoor onder meer de resultaten van het onderzoek over de gebreken in het ICT-landschap dat ik in 2011 organiseerde.

Een doelstelling van de bundeling van diensten is zeker een meer gerationaliseerd ICT aankoop- en beheersbeleid. Ik wil ook komen tot een centrale Vlaamse instantie die binnen de Vlaamse overheid toeziet op de naleving van regelgeving gericht op de bescherming van de persoonlijke levenssfeer en op een goed toegangs-, gebruiks- en veiligheidsbeleid voor overheidsinformatie. Bijkomend neem ik de nodige initiatieven ter afstemming met het Agentschap voor Geografische Informatie (AGIV) en een efficiënt en effectief gebruik van geografische informatie in niet-geografische projecten. De meest waardevolle geo-informatie is immers deze die gekoppeld kan worden aan andere informatie. Vandaag stellen we vast dat er nog onvoldoende gebruik gemaakt wordt van de producten van AGIV in niet-geografische e-governmentprojecten.

Om dit alles te realiseren werkte ik aan de bundeling van krachten van diensten binnen het beleidsdomein Bestuurszaken (vanuit e-IB en het departement Bestuurszaken), die samen zullen komen in een DAB Informatie Vlaanderen. Bij het takenpakket behoort onder meer de efficiënte ontwikkeling van de Vlaamse dienstenintegrator en de nieuwe uitdagingen voor de ICT-rationalisatie (bijvoorbeeld aansturing en opvolging van de Vereniging van ICT-personeel voor de Vlaamse overheid). Klantgedrevenheid is daarin een kritische succesfactor. Een vraaggestuurde aanpak is essentieel in het uitbouwen van een performante, efficiënte en effectieve dienst.

### *Intenties 2012*

In 2012 zal ik voorstellen uitwerken om de organisatie van het informatie- en ICT-landschap van de Vlaamse overheid te optimaliseren. Dat zal ik structureel kaderen in de aangekondigde reorganisatie van het informatie- en informatielandschap van de Vlaamse overheid naar de DAB Informatie Vlaanderen. Deze organisatie zal van het begin zeer klantgericht en klantgestuurd werken. Door kennis en activiteiten met betrekking tot procesbeheer, informatiebeheer – inclusief archivering – en

informatica in één organisatie te bundelen wil ik tastbare efficiëntiewinsten genereren. De opportuniteiten tot samenwerking met en creatie van meerwaarde voor de lokale overheden vind ik daarin erg belangrijk en zal dus ook expliciet aan bod komen. Ook zij krijgen vertegenwoordiging in het coördinatiecomité dat de DAB Informatie Vlaanderen zal aansturen. De organisatorische invulling van de DAB Informatie Vlaanderen werk ik in 2012 verder uit.

### **9.2.3 EEN DUIDELIJK KADER VOOR AFM**

#### *Stand van zaken*

De interne reorganisatie die ik in 2010 uitwerkte, kwam in 2011 op kruissnelheid. Om de werking van AFM nog duidelijker en transparanter te maken nam ik het voorbije jaar een aantal bijkomende initiatieven, waaronder de verdere uitwerking van de dienstencatalogus van het agentschap. Daarnaast liet ik onderzoeken of de focus op de kerntaken niet beter kan, en hoe dat georganiseerd kan worden. Een studie daarvan ligt klaar, als basis voor verdere initiatieven in 2012.

#### *Intenties 2012*

Ik zal, vanuit de analyse die ik liet maken in 2011 en in samenspraak met de betrokken partijen, de nodige initiatieven nemen om de opdracht van AFM te herleiden/heroriënteren tot de ware kerntaken, zoals bij de oprichting van het agentschap in het kader van Beter Bestuurlijk Beleid bedoeld. Daarbij zal nadrukkelijker ingezet moeten worden op relatiebeheer (accountmanagement), versterking van de dienstverlening inzake gebouwbeheer en uitbreiding van het aanbod en ondersteuning inzake raamcontracten. Dit moet ertoe leiden dat deze kerntaken kwalitatief versterkt kunnen worden, zodat alle entiteiten in AFM een betrouwbare, klantgerichte en efficiënte partner vinden.

## **10. Sterke partnerschappen voor maximale meerwaarde voor de eindgebruiker**

### **10.1 PARTNERSCHAP TUSSEN DE LOKALE BESTUREN EN VLAAMSE OVERHEID UITBOUWEN**

#### *Stand van zaken*

Verscheidene beleidsinitiatieven die ik neem vanuit mijn bevoegdheid als minister van Binnenlands Bestuur hebben een impact op de structuur en de organisatie van de Vlaamse overheid in zijn totaliteit.

Het witboek Interne Staatshervorming bevat duidelijk de ambitie om de nodige mentaliteitswijziging te bewerkstelligen om tot een daadwerkelijke volwassen relatie te komen tussen de lokale besturen en de Vlaamse overheid. Concreet denk ik daarbij onder meer aan de coördinerende opdracht van de gouverneur, de oprichting van een dienst voor de gouverneur, het afschaffen van specifiek toezicht en uiteraard het planlastendecreet. In mijn beleidsbrief Binnenlands Bestuur ga ik op al deze projecten uitgebreider in.

In 2011 liet ik onderzoeken hoe de Vlaamse overheid en andere betrokken actoren de lokale besturen kunnen ondersteunen bij de uitbouw van hun beleid inzake administratieve vereenvoudiging en kwaliteitsvolle regelgeving.

De nieuwe contracten omtrent telecommunicatiediensten (vast en mobiel) van de Vlaamse overheid zijn ook uitgebreid naar alle lokale en provinciale overheden. Zij kunnen intekenen onder dezelfde voorwaarden vanaf begin februari 2012.

Verder is in 2011 de personeelsmobiliteit tussen lokale en Vlaamse overheid verder uitgewerkt.

## *Intenties 2012*

Ook in 2012 zal ik waken over de voortgang van de projecten in het kader van de Interne Staatshervorming. Ik verwijs voor verdere toelichting hieromtrent opnieuw naar mijn beleidsbrief Binnenlands Bestuur.

In 2012 zal ik ook lokale besturen ondersteunen bij de uitbouw van hun beleid rond kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve vereenvoudiging met handleidingen, specifieke instrumenten en vorming. Ik zal de toepassing van het ‘Belfortprincipe’ als sectorale wetgevingstoets integreren met RIA.

Ik zal er op toezien dat de uitbreiding van nieuwe raamovereenkomsten naar de lokale besturen ook in 2012 waar mogelijk wordt toegepast.

## **10.2 DE INTERNATIONALE PARTNERSCHAPPEN OP VLAAK VAN BESTUURSZAKEN VERDER UITBOUWEN**

### *Stand van zaken*

In 2011 werden met Polen, Québec, Letland en Catalonië vernieuwde bilaterale samenwerkingsprogramma’s met concrete uitvoerbare afspraken opgesteld. Experts van het Departement Bestuurszaken hadden het voorbije jaar diverse contacten met Nederlandse collega’s met inbegrip van werkbezoeken en presentaties. De opvolging van de Europese en multilaterale ontwikkelingen gebeurde in hoofdzaak door middel van het Strategisch Overleg Internationale Aangelegenheden (SOIA-platform). Binnen dat kader coördineert het Departement Bestuurszaken dossiertteams over de ‘Financiering van de Diensten Algemeen Economisch Belang’ en over de ‘Digitale Agenda’. Daarnaast startte het Departement Bestuurszaken enkele proefprojecten voor de toepassing van de EU-impactfiches.

In het kader van het Europees voorzitterschap organiseerde het Departement Bestuurszaken op 6 december 2010 de internationale conferentie ‘Smart communication and smart regulation’. In het najaar organiseert het Departement Bestuurszaken opnieuw een internationale conferentie over indicatoren voor kwaliteitsvolle regelgeving en dat in samenwerking met REGLEG.

### *Intenties 2012*

Voor 2012 wil ik de lopende inhoudelijke verdieping en kennisuitwisseling met de bilaterale partners evenals de aandacht voor de prioritaire EU-dossiers bestendigen en, indien mogelijk, versterken. In 2012 zal ik ook een systeem voor EU-impactfiches ter beschikking stellen.

## **10.3 WAARBORGEN VAN EEN STERK PARTNERSCHAP MET DE PERSONEELSVERTEGENWOORDIGING**

### *Stand van zaken*

In 2011 werd het project ‘Sociale Bemiddeling’ verder uitgewerkt met de vakbonden. De vakbonden en leidend ambtenaren van de Vlaamse overheid hebben in het voorjaar de informele gesprekken afgerond. Het is de bedoeling dit project tegen eind 2011 formeel af te ronden.

In uitvoering van het protocol comité A met betrekking tot de sociale relaties, heeft de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overlag (FOD WASO) in afwachting van de werving van de nodige bemiddelaars een tijdelijke regeling uitgewerkt, waarbij indien nodig minstens 1 sociaal bemiddelaar vanuit de FOD WASO binnen de Vlaamse overheid kan ingezet worden. In de loop van 2011 werd nog geen beroep gedaan op de federale bemiddelaars, maar werden wel een aantal bemiddelingsprocedures tot een goed einde gebracht door de Sociaal Bemiddelaar van de Vlaamse

overheid. De verdere uitvoering van dit protocol, waaraan Vlaanderen proactief wil meewerken is uitgesteld tot het aantreden van een nieuwe federale regering.

Op 29 april 2011 keurde de Vlaamse Regering een nieuw onderhandelingskader voor de onderhandelingen van het sectoraal akkoord goed dat de vakbonden hebben aanvaard op 9 mei. Het is de bedoeling van de onderhandelende partijen om het sectoraal akkoord 2010-2012 in de loop van het najaar 2011 te kunnen sluiten.

#### *Intenties 2012*

In 2012 plan ik de uitvoering van het protocol comité A met betrekking tot de sociale relaties vanuit Vlaanderen. Dit is proactief te realiseren van zodra er een nieuwe federale regering is.

In het kader van de onderhandelingen in 2011 met betrekking tot het project 'Sociale Bemiddeling' zal ik uitvoering geven aan de beslissingen. Tot slot zal ik in 2012 de onderhandelingen voor het sectoraal akkoord 2013–2014 laten voorbereiden.

#### **10.4 EEN SAMENWERKING TOT STAND BRENGEN MET DE VLAAMSE GEMEENSCHAPSCOMMISSIE**

De administratie werkt op ad hoc basis samen met de Vlaamse Gemeenschapscommissie (bv. personeelsstatuut, opleidingen,...). Het is mijn intentie om na te gaan of er een meer structurele samenwerking moet opgezet worden.

Geert Bourgeois

Viceminister-president van de Vlaamse Regering  
Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand

# REGELGEVINGSAGENDA 2012

## Lopende regelgeving

	initiatief 1	initiatief 2	initiatief 3	initiatief 4	initiatief 5	initiatief 6
<b>Minister</b>	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand
<b>Beleidsbrief 2011-2012</b>	Bestuurszaken	Bestuurszaken	Bestuurszaken	Bestuurszaken	Bestuurszaken	Bestuurszaken
<b>Status van het initiatief</b>	Lopend	Lopend	Lopend	Lopend	Lopend	Lopend
<b>Titel van het initiatief</b>	Decreet houdende oprichting en organisatie van een Vlaamse dienstenintegrator	Decreet houdende oprichting van een 'Vlaams Bestuursrechtcollege' (VBRC)	Decreet betreffende de machtiging tot oprichting van een Vlaamse vereniging voor ICT-personeel	Decreet bedrijfsinformatie	Positionering en aansturing van de Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (GDPB) bij de diensten van de Vlaamse overheid	Verduidelijking opdrachtsomschrijving en statuut van Vlaams Bouwmeester en Team Vlaams Bouwmeester

	initiatief 7	initiatief 8
<b>Minister</b>	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand
<b>Beleidsbrief 2011-2012</b>	Bestuurszaken	Bestuurszaken
<b>Status van het initiatief</b>	Lopend	Lopend
<b>Titel van het initiatief</b>	Uitvoeringsbesluit archiefdecreet 1: de ondersteuning, de selectie en de criteria voor archiefbeheer	Wijzigingen Vlaams personeelsstatuut (VPS)

## Op te starten regelgeving

	initiatief 9	initiatief 10	initiatief 11	initiatief 12	initiatief 13	initiatief 14

<b>Minister</b>	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand
<b>Beleidsbrief 2011-2012</b>	Bestuurszaken	Bestuurszaken	Bestuurszaken	Bestuurszaken	Bestuurszaken	Bestuurszaken
<b>Status van het initiatief</b>	Niet opgestart	Niet opgestart	Niet opgestart	Niet opgestart	Niet opgestart	Niet opgestart
<b>Titel van het initiatief</b>	Decretaal initiatief integriteitsbeleid	Uitvoeringsbesluit archiefdecreet 2: de ontsluiting van archiefdocumenten en de externe audit van het archiefbeheer	Evaluatie Vlaams personeelsstatuut (VPS) n.a.v. het sleutelproject Modern HR-beleid	Omzendbrief EVC	Omzendbrief RIA en compensatieregeling (wijziging)	Omzendbrief verwerving en vervreemding dienstvoertuigen (wijziging)

### Afgewerkte regelgeving

	initiatief 15	initiatief 16	initiatief 17	initiatief 18	initiatief 19	initiatief 20
<b>Minister</b>	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand
<b>Beleidsbrief 2011-2012</b>						
<b>Status van het initiatief</b>	Afgewerkt	Afgewerkt	Afgewerkt	Afgewerkt	Afgewerkt	Afgewerkt
<b>Titel van het initiatief</b>	Decreet betreffende de bestuurlijk-administratieve archiefwerking	Wijziging regels algemene en specifieke personeelsbeleid in de DVO en in de VOI	Wijziging personeelsstatuut arrondissementscommissarissen	Oprichting van BOS's en TOC's en samenstelling afvaardiging van de overheid in die BOC's en TOC's	Wijziging personeelsstatuut gewestelijk ontvangers inzake loopbaanonderbreking	Wijziging personeelsstatuut gewestelijk ontvangers inzake een overgangsbepaling voor het verlof voor opdracht

	initiatief 21	initiatief 22	initiatief 23	initiatief 24	initiatief 25	initiatief 26
<b>Minister</b>	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand
<b>Beleidsbrief 2011-2012</b>						
<b>Status van het initiatief</b>	Afgewerkt	Afgewerkt	Afgewerkt	Afgewerkt	Afgewerkt	Afgewerkt

<b>Titel van het initiatief</b>	Aansluiting bij pool der parastatalen: SARiV, SARO, Vlaamse Woonraad, SERV, SARC en Minaraad	Aansluiting bij pool der parastatalen: SALV, VRWI en IWT	Wijziging Vlaams personeelsstatuut van 13 januari 2006 wat betreft de kabinetsondersteuning door de Vlaamse administratie	Wijziging Vlaams personeelsstatuut van 13 januari 2006 wat betreft de aanwijzing in de mandaatfuncties van N-niveau en van algemeen directeur	Wijziging Vlaams personeelsstatuut van 13 januari 2006 wat betreft de kinderbijslag, de jeugdzorgtoelage en andere bepalingen	Wijziging Vlaams personeelsstatuut van 13 januari 2006 wat betreft de externe mobiliteit
---------------------------------	--	--	---	---	---	--

## BEGROTING 2012

<b>1. Daadkrachtig management door samenwerking en synergie</b>	ondersteuning in verband met het welzijnsbeleid, bedrijfscontinuïteit en crisismanagement: 59 k euro
<b>2. Een open en innovatieve overheid voor een betere dienstverlening</b>	wetenschappelijk onderzoek (dotatie voor het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen): 446 k euro (223 k euro vanuit het Departement Bestuurszaken en 223 k.euro vanuit het Agentschap voor Binnenlands Bestuur)
	strategische adviesraad voor bestuurszaken (VLABEST): 199 k euro
<b>3. Naar een vernieuw(en)d P&amp;O beleid</b>	beleidsvoorbereidende studies inzake de bestuurlijke organisatie, personeelsbeleid en andere opdrachten: 317 k euro.
	aanmoediging van de interne arbeidsmobiliteit: 341 k.euro
	externe ondersteuning in verband met HRM, organisatieontwikkeling en reorganisatiestudies: 613 k.euro
	algemene werking in het kader van emancipatiezaken: 189 k euro
	rendementsondersteuning bij tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap: 812 k euro.
	personen tewerkgesteld in het kader van tewerkstellingsmaatregelen (werkervaringsplaatsen bij de Vlaamse overheid voor jongeren uit deeltijds onderwijs): 150 k euro
	arbeidscommunicatie: 184 k euro
	Jobpunt (dotatie voor de kwaliteitsvolle invulling van de statutaire vacatures in de ministeries van de Vlaamse overheid): 829 k euro
	vzw Sociale dienst ministeries Vlaamse overheid (dotatie): 1.351 k euro
	dienst met afzonderlijk beheer (DAB) voor overheidsperoneel (dotatie): 1.616 k euro (waarvan VLIMPERS: 1230 k euro, Leren van organisaties en medewerkers: 100 k euro, belanghebbendenmanagement 75 k euro, kinderopvang 114 k euro, activiteiten adviesverlening: 75 k euro en gemeenschappelijke uitgaven: 22 k euro)
<b>4. Met ICT en e-government naar geïntegreerde oplossingen</b>	Algemene werkingskosten ICT (DAB ICT):43.214 k euro
	Investeringen ICT (DAB ICT): 5.319 k euro
	e-government (DAB ICT): 3.601 k.euro
	algemene werkingskosten - i.v.m. proces- en informaticabeleid: 118 k euro
<b>5. Naar een klantgericht en beleidsondersteunend instrumentarium voor administratieve vereenvoudiging, kwaliteitsvolle regelgeving en proces- en informatiebeheer</b>	uitbouw, werking (inclusief ondersteuning van entiteiten) en expertiseopbouw inzake kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve vereenvoudiging: 523 k euro
<b>6. Clustering van expertise rond goed opdrachtgeverschap</b>	erelonen voor gerechtsgeschillen overheidsopdrachten ministeries bij de ministeries van de Vlaamse overheid: 296 k euro
<b>7. Naar een proactief vastgoed- en patrimoniumbeleid</b>	algemene werking Team Vlaams Bouwmeester met inbegrip van de voorbereiding van kunstopdrachten: 652 k.euro
	de verwerving van waardevolle voorwerpen en de aankoop van kunstwerken in administratieve gebouwen en openbare infrastructuurwerken: 62 k.euro
<b>8. Naar een efficiënte, duurzame en sterke facilitaire ondersteuning</b>	verzekeringen van gebouwen in eigendom of gehuurd: 212 k euro
	energiekosten: 4.140 k euro

	meubilair en andere aankopen waarvan de eenheidsprijs lager is dan 1000 euro: 1.767 k euro
	onderhoud en werken zonder meerwaarde van gebouwen in eigendom of gehuurd met inbegrip van databekabeling, telefonie en energiebesparende projecten, alsook bijhorende studies: 12.564 k euro
	huurgelden aan gebouwen: 72.431 k euro
	dienst met afzonderlijk beheer schoonmaak (dotatie): 11.808 k euro
	dienst met afzonderlijk beheer catering (dotatie): 6.465 k euro
	nieuwbouw van gebouwen - investeringen in gebouwen, met inbegrip van beschermde monumenten, alsook bijhorende studies: 3.015 k euro
	meubilair, machines, materieel en voertuigen: 264 k euro
	provisie vac brugge: 4.942 k euro
	overige algemene werkingskosten: 632 k euro
<b>9. Een overheidsbreed dienstenplatform gebouwd op sterke entiteiten</b>	<b>(zie 4 en 8)</b>

## AANBEVELINGEN REKENHOF

<i>Rekenhofrapport en stuknummer</i>	<i>Aanbevelingen</i>
Personeelsplanning bij de Vlaamse overheid Stuk 37 (2009-2010) Nr. 1	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="651 284 2105 352">1. De Vlaamse Regering moet duidelijker aangeven wat ze met het instrument proces- en personeelsplanning beoogt. Ook een volledige definitie van personeelsplanning in het raamstatuut is aangewezen.</li> <li data-bbox="651 384 2105 544">2. De Vlaamse Regering dient de <i>geen-snoei-geen-groei</i>-beslissing van 12 september 2003 te heroverwegen, rekening houdende met de budgettaire beperkte mogelijkheden. Tegelijk dient ze maatregelen te treffen om het draagvlak bij de leidend ambtenaren voor degelijke procesgebaseerde personeelsplannen te verhogen. Ze dient de centrale bewaking te versterken met het oog op optimalisatie en efficiëntieverhoging.</li> <li data-bbox="651 560 2105 628">3. De samenwerking tussen de entiteiten op het vlak van proces- en personeelsplanning dient te worden gestimuleerd en de analyse moet ook op het niveau van de Vlaamse overheid plaatsvinden.</li> <li data-bbox="651 660 2105 729">4. Het is raadzaam te onderzoeken welke elementen van de beslissing van 24 april 2009 betreffende de procedure personeelsplan beter worden vastgelegd in een besluit van de Vlaamse Regering.</li> <li data-bbox="651 761 2105 861">5. De Vlaamse minister van Bestuurszaken dient gemeenschappelijke rapporteringsformaten met eenduidige kengetallen uit te werken en de rapportering over de kwaliteit en de uitvoering van de personeelsplannen bij de departementen te regelen.</li> <li data-bbox="651 893 2105 994">6. De Vlaamse minister van Bestuurszaken dient te overwegen het minimale sjabloon voor personeelsplanning uit te breiden, opdat de personeelsplannen ook de nodige inhoudelijke toelichtingen bevatten, zoals de belangrijkste processen en de samenhang tussen processen, personeelsplan en doelstellingen.</li> <li data-bbox="651 1026 2105 1094">7. De entiteiten dienen zich in de eerste plaats te wenden tot de interne consultants van het AgO voor advies en ondersteuning bij de opstelling van hun proces- en personeelsplan.</li> <li data-bbox="651 1126 2105 1214">8. Voor de indeling van de functies in een personeelsplan dienen de entiteiten gebruik te maken van het instrument functiefamilies van de Vlaamse overheid.</li> </ol>

<p>De rapportering over de uitvoering van de beheersovereenkomst, onderzocht in zes agentschappen Stukken 37 – E t.e.m. J (2009-2010) Nr. 1</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Om bepaalde aspecten van haar horizontaal beleid langs generieke bepalingen in de beheersovereenkomst te realiseren, moet de Vlaamse Regering vooraf geschikte indicatoren, streefwaarden en rapporteringsformaten definiëren.</li> <li>2. De Vlaamse Regering moet het Vlaams Parlement beter informeren over de activiteiten van de agentschappen en de uitvoering van de beheersovereenkomsten, overeenkomstig het kaderdecreet bestuurlijk beleid. De Vlaamse Regering zou in overleg met het Vlaams Parlement de mogelijkheden tot integratie en een betere afstemming tussen de verschillende beleids-, beheers- en financiële rapporteringen moeten onderzoeken.</li> </ol>
<p>Jaarverslagen van de Vlaamse openbare rechtspersonen, rekeningenboek over 2008 Stuk 36-A (2009-2010)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het is raadzaam dat de Vlaamse Regering algemene instructies uitvaardigt met betrekking tot de (minimum)inhoud, de vorm en de kwaliteit van de jaarverslagen, om de bruikbaarheid ervan als verantwoordingsdocument voor het Vlaams Parlement te verbeteren. Het wetboek vennootschappen en de richtlijnen inzake de jaarrapportering over de uitvoering van de beheersovereenkomst vormen in dat verband een nuttige referentie. Het Rekenhof beveelt aan dat het jaarverslag de volgende informatie bevat: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De agentschappen moeten verantwoording afleggen over de ingezette middelen, de geleverde prestaties en de behaalde beleidseffecten, en die resultaten vergelijken met de vooropgestelde doelstellingen in de begroting en de beheersovereenkomst.</li> <li>○ De jaarrapportering over de uitvoering van de beheersovereenkomst moet, al dan niet in verkorte vorm, in het jaarverslag worden geïntegreerd.</li> <li>○ Over financiële gegevens moet in het jaarverslag uniformer worden gerapporteerd. Een minimumvereiste is dat het jaarverslag toelichting geeft bij de uitvoering van de begroting en bij het financieel plan dat is opgenomen in de beheersovereenkomst, aangevuld met bedrijfseconomische informatie over de financiële toestand en resultaten.</li> <li>○ Het jaarverslag moet informatie geven over de aard, structuur en taakstelling van de organisatie, over haar missie, strategie en doelstellingen en over de externe omstandigheden die een belangrijke rol hebben gespeeld.</li> <li>○ Algemene informatie over het beleidsveld moet duidelijk worden gescheiden van informatie over de werking van het agentschap.</li> </ul> </li> <li>2. Op dit ogenblik is er geen controle op de (tijdige) indiening en openbaarmaking van de jaarverslagen. Het is wenselijk dat de Vlaamse Regering de jaarverslagen en jaarrekeningen centraal verzamelt en overzichtelijk en per beleidsdomein raadpleegbaar maakt op de website <a href="http://www.vlaanderen.be">www.vlaanderen.be</a>, wat zou tegemoetkomen aan de resolutie van het Vlaams Parlement.</li> <li>3. Voor de Vlaamse openbare rechtspersonen zonder eigen personeel (fondsen) en eigen vermogens waarvan het beheer in handen is van een andere Vlaamse overheidsinstelling, is er geen eenduidige jaarrapportering voorhanden. Soms publiceren zij een apart jaarverslag, soms integreert de beherende entiteit (beperkte) informatie in haar eigen jaarverslag, soms ontbreekt elke rapportering. Ook voor die entiteiten zijn eenduidige instructies noodzakelijk.</li> </ol>