

## Beleidsnota 2009 - 2014

# BESTUURSZAKEN

**Geert Bourgeois**

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

<b>Lijst afkortingen .....</b>	<b>5</b>
<b>Managementsamenvatting.....</b>	<b>7</b>
<b>1 INLEIDING.....</b>	<b>10</b>
<b>2 OMGEVINGSANALYSE.....</b>	<b>12</b>
2.1 Algemene ontwikkelingen met gevolgen voor het beleidsdomein bestuurszaken.....	12
2.2 Ontwikkelingen in en rond het beleidsdomein bestuurszaken .....	13
<b>3 STRATEGISCHE EN OPERATIONELE DOELSTELLINGEN .....</b>	<b>14</b>
3.1 Daadkrachtig management door samenwerking en synergie .....	14
3.1.1 De ambtelijke samenwerking versterken tegen verkokering....	14
3.1.2 Efficiëntiewinsten realiseren.....	15
3.1.3 Verhogen van de autonomie en flexibiliteit over beheer van de middelen .....	17
3.1.4 Vereenvoudigen van controle en toezicht op maat van de Vlaamse overheid .....	17
3.1.5 Verzekeren van deugdelijk bestuur .....	19
3.1.6 Stimulansen voor een waardengedreven bedrijfscultuur.....	20
3.2 Een open en innovatieve overheid voor een betere dienstverlening .20	
3.2.1 Een kwalitatieve dienstverlening garanderen .....	21
3.2.2 Open en luisterende overheid .....	22
3.2.3 Integere overheid blijvend garanderen.....	23
3.2.4 Innovatieklimaat binnen de Vlaamse overheid stimuleren.....	24
3.3 Naar een vernieuw(en)d P&O beleid.....	25
3.3.1 Naar een vernieuw(en)d personeelsbeleid gericht op lange termijn ambities .....	25
3.3.2 Personeelsbehoeften proactief in kaart brengen en koppelen aan processen .....	26
3.3.3 Talentvolle medewerkers aantrekken .....	26
3.3.4 Creëren van een waardengedreven leiderschapscultuur.....	28
3.3.5 Inzetbaarheid vergroten .....	28
3.3.6 Competitieve arbeidsvoorwaarden koppelen aan een doordachte loopbaanstrategie .....	29
3.3.7 Persoonlijke ontwikkeling in functie van strategie, talent en ambitie.....	30
3.3.8 Naar een meer geïntegreerd welzijnsbeleid .....	30
3.3.9 Elk talent telt: de kracht van diversiteit benutten .....	31

3.3.10	Personeelsregelgeving als ondersteuning .....	33
<b>3.4</b>	<b>Met ICT en e-government naar geïntegreerde oplossingen .....</b>	<b>33</b>
3.4.1	Naar een efficiënte en sterke ICT-organisatie voor de Vlaamse overheid .....	34
3.4.2	Flexibele, gemeenschappelijke ICT-dienstverlening en -platformen .....	35
3.4.3	Technologie innovatie- en doelgericht inzetten .....	36
3.4.4	De ICT-dienstverlening uitbreiden naar lokale besturen .....	39
3.4.5	Kostenbewust, resultaatgericht en duurzaam beheer van ICT-middelen .....	40
<b>3.5</b>	<b>Naar een klantgericht en beleidsondersteunend instrumentarium voor administratieve vereenvoudiging, kwaliteitsvolle regelgeving en proces- en informatiebeheer .....</b>	<b>40</b>
3.5.1	Inzetten op administratieve vereenvoudiging .....	41
3.5.2	Inzetten op kwaliteitsvolle regelgeving .....	42
3.5.3	Procesbeheer optimaliseren vanuit het perspectief van de klant .....	44
3.5.4	Kwalitatief informatiebeheer als basisvoorwaarde .....	46
<b>3.6</b>	<b>Clustering van expertise rond goed opdrachtgeverschap .....</b>	<b>48</b>
3.6.1	Professioneel veranderings- en projectmanagement.....	48
3.6.2	Goed opdrachtgeverschap voor bouwheren .....	49
3.6.3	Overheidsopdrachten en e-procurement.....	49
3.6.4	Duurzaam facilitair management en aankoopbeleid .....	50
<b>3.7</b>	<b>Naar een proactief vastgoed- en patrimoniumbeleid.....</b>	<b>52</b>
3.7.1	Vlaamse vastgoedportefeuille en proactief Vlaams patrimoniumbeheer .....	52
3.7.2	Vlaams erfgoedpatrimonium en culturele identiteit .....	53
3.7.3	Vlaams Bouwmeesterschap: projecten.....	53
3.7.4	Vastgoed kennen om goed te beheren.....	55
<b>3.8</b>	<b>Naar een efficiënte, duurzame en sterke facilitaire ondersteuning....</b>	<b>56</b>
3.8.1	AFM als kenniscentrum .....	56
3.8.2	Efficiëntie en effectiviteit door facilitair management.....	56
3.8.3	AFM: concrete huisvestingsdossiers .....	57
<b>3.9</b>	<b>Een overheidsbreed dienstenplatform gebouwd op sterke entiteiten .....</b>	<b>58</b>
3.9.1	Oprichten van een overkoepelend dienstenplatform.....	58
3.9.2	Versterken van de entiteiten binnen het beleidsdomein bestuurszaken .....	59
<b>3.10</b>	<b>Sterke partnerschappen voor maximale meerwaarde eindgebruiker</b>	<b>60</b>
3.10.1	Partnerschap tussen de lokale besturen en Vlaamse overheid uitbouwen .....	60

3.10.2 De internationale partnerschappen op vlak van Bestuurszaken verder uitbouwen .....	61
3.10.3 Waarborgen van een sterk partnerschap met de personeelsvertegenwoordiging.....	62
3.10.4 Naar een samenwerking met de Vlaamse Gemeenschapscommissie .....	62
<b>Bijlagen .....</b>	<b>63</b>
Bijlage 1: Regelgevingsagenda .....	63

## Lijst afkortingen

ACM	Access Control Management (toegangscontrolebeheer)
AFM	Agentschap voor Facilitair Management
BBB	Beter Bestuurlijk Beleid
BI	Business Intelligence (organisatiekennis)
BIA	Business ICT Alignment - strategische werkgroep voor afstemming van bedrijfsvoering en ICT
CAG	College van Ambtenaren-Generaal
CEEO	Commissie voor Efficiënte en Effectieve Overheid
COD	Capacity on Demand (opslagruimte op verzoek)
CORVE	Coördinatieceel Vlaams e-government
DRP	Disaster Recovery Planning (calamiteitenplan)
EDRL	Europese Dienstenrichtlijn
e-IB	Entiteit e-government en ICT-beheer
EU	Europese Unie
FOD	Federale Overheidsdienst
G@G	Government at a Glance (het bestuur in een oogopslag)
GDI	Geografische Data-Infrastructuur
IAB	Impact Assessment Board (comité voor impactinschatting)
IAVA	Interne Audit van de Vlaamse Administratie
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
IDM	IdentiteitsManagement
IIA	Inter-institutioneel Akkoord
IP	Internetprotocol
IVA	Intern Verzelfstandigd Agentschap
KMO	Kleine en middelgrote onderneming
KPI	Key Performance Indicators (sleutelprestatie-indicatoren)
KSZ	Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid
LAN	Local Area Network (lokaal netwerk)
MAGDA	Maximale Gegevensdeling tussen Administraties.
NORA	Nederlandse Overheid Referentie Architectuur

OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
RIA	Reguleringsimpactanalyse
SAR	Strategische adviesraad
SBOV	Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen
SERV	Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen
SOA	Service Georiënteerde Architectuur
VAC	Vlaams Administratief Centrum
ViA	Vlaanderen in Actie
VLABEST	Vlaamse Adviesraad Bestuurszaken
VRIND	Vlaamse regionale indicatoren
VVSG	Vlaamse Vereniging van Steden en Gemeenten
VZW	Vereniging zonder winstoogmerk
WAN	Wide Area Network (supra lokaal netwerk)

Het werken aan een Vlaamse overheid die efficiëntie en effectiviteit combineert met een performante en kwalitatieve dienstverlening, is meer dan ooit een prioriteit. Voor de horizontale beleidsdomeinen en zeker voor bestuurszaken betekent dit een grote uitdaging.

Ik wil mijn beleid vormgeven op basis van 10 strategische doelstellingen. Een aantal kernbegrippen lopen als hier rode draden doorheen: efficiëntie- en effectiviteit, markteconomische reflexen, kwaliteitsgericht werken, deugdelijk bestuur en waardengedreven leidinggeven, samenwerken en openheid, duurzaamheid, lastenverlaging, maximale invulling van de Vlaamse bevoegdheden en beleidsdomein- en bestuurslaagoverschrijdende aanpak.

## 1 Daadkrachtig management door samenwerking en synergie

Om verkokering binnen de BBB-structuur tegen te gaan, zal ik de komende jaren verder werken aan een sterker geheel. Deze bundeling zal niet spontaan groeien. Het College van Ambtenaren-generaal zal hierin een sleutelrol vervullen.

Ik zal meer aansturen op een waardengedreven bedrijfs- en leiderschapscultuur waarbij het creëren van synergie-effecten en het samen toewerken naar de maatschappelijke doelen voorop staan.

Met het management worden significante en meetbare efficiëntiewinsten afgesproken. Een verhoogde autonomie met betrekking tot het beheer van de middelen moet het management helpen deze winsten te realiseren. Deze verhoogde autonomie zal gepaard gaan met een transparante verantwoording over de inzet van de middelen.

De interne planlast wil ik verminderen door de beleidscycli beter op elkaar af te stemmen en het audit- en controleproces te stroomlijnen.

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

Ik wil de Vlaamse overheidsadministratie zo uitbouwen dat ze haar dienstverlening snel, soepel en integer op maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen kan afstemmen. Openheid en interactie zijn hierbij sleutelbegrippen. De dienstverlening gebeurt in functie van de behoeften en verwachtingen van de klanten en niet omgekeerd.

Innovatie bij de Vlaamse overheid wil ik stimuleren en verankeren.

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

Ik zal werken aan een vernieuw(en)d geïntegreerd personeels- en organisatiebeleid dat zich richt op de realisatie van de strategische doelstellingen. Het aantrekken, ontwikkelen en behouden van het schaarse talent staat centraal. Het creëren van een waardengedreven leiderschapscultuur met de nodige ondersteuning voor het top-en middenkader wordt daarbij niet vergeten.

De uitdagingen door de vergrijzing van het personeelsbestand worden aangepakt maar tegelijkertijd wordt dit ook als een opportuniteit aangegrepen voor een slankere, efficiëntere en toekomstgerichte overheid.

Waar ik een hogere inzetbaarheid en flexibiliteit vraag van de ambtenaren koppel ik dat aan competitieve arbeidsvoorwaarden en een doordachte loopbaanstrategie met voldoende ruimte voor persoonlijke ontwikkeling.

Diversiteit krijgt in dit geheel een prominente plaats, elk talent telt.

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

Ik wens met het ICT en e-governmentbeleid de Vlaamse overheid en de lokale overheden de nodige ondersteuning te bieden om uit te groeien tot slagkrachtige organisaties. Ik wil voorzien in gemeenschappelijke ICT-diensten die garant staan voor efficiëntie, performantie, geïntegreerd werken, betrouwbaarheid en duurzaamheid. Het uitbouwen van een ICT-referentiearchitectuur voor alle overheden in Vlaanderen en het inzetten op het gebruik van authentieke bronnen moet bijdragen tot substantiële lastenverlagingen. Hierdoor kunnen de andere beleidsdomeinen en de lokale overheden zich beter concentreren op hun kernopdrachten.

ICT moet ook bijdragen tot een milieuvriendelijker overheid onder het motto 'groene ICT'. Dit betekent niet alleen milieuvriendelijke ICT-infrastructuur aankopen maar ook ICT gebruiken om energie uit te sparen.

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

Ik zal voluit blijven inzetten op administratieve vereenvoudiging met het oog op concrete lastenverlagingen voor burgers, bedrijven, organisaties en besturen. Ook bij het opmaken van nieuwe regelgeving moet de impact ervan worden bewaakt. Hiervoor zal de reguleringssimpactanalyse (RIA) worden hervormd tot een meer pragmatisch en doeltreffend instrument en wordt de Europese regelgeving proactief opgevolgd.

Entiteitsoverschrijdende procesoptimalisatie, vertrekkend vanuit het perspectief van de klant, wordt de doelstelling. Zowel het reduceren van het aantal betrokken bestuursniveaus tot maximaal twee als het creëren van één loket in het kader van de Europese Dienstenrichtlijn, past in dit plaatje.

Een efficiënte overheid valt of staat met het beheer en de kwaliteit van haar informatie. Ik wil informatiebronnen en -stromen optimaal inrichten zodat de overheid vlot data kan delen, vinden, begrijpen, raadplegen en publiceren. Het beheren en valoriseren van archieven wil ik verder in praktijk brengen met zowel de uitvoering van het Archiefdecreet als de oprichting van een Vlaams Archiefhuis.

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

Goed opdrachtgeverschap komt er samengevat op neer dat een goed functionerende overheid voorbeeldig is in haar interacties met de markt. De diverse expertisedomeinen binnen de administratie die kunnen bijdragen tot een goed opdrachtgeverschap, moeten meer op elkaar afstemmen en samenwerken. De clustering van expertises, projectmanagement en duurzame overheidsopdrachten vormen daarbij de kernelementen.

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

Ik wil de omschakeling op gang brengen van een ad hoc naar een proactief patrimoniumbeleid. Mijn eerste doel hierbij is de huisvesting van de ambtenaren meer als een vastgoedportefeuille te benaderen. Een tweede doelstelling is een beter zicht en meer zeggenschap te verkrijgen op strategisch belangrijke gronden en gebouwen in Vlaanderen zodat deze beter kunnen worden ingezet voor de realisatie van eigen, Vlaamse beleidsdoelstellingen (stedelijke en gebieds-



ontwikkeling, sociale en betaalbare huisvesting, ouderenhuisvesting, ...). Het opzetten van een beheersplan voor het eigen erfgoedpatrimonium vormt hierin een belangrijke uitdaging.

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

In tijden van budgettaire beperkingen kan een efficiënte interne werking op het vlak van ondersteunende diensten, zoals facilitaire voorzieningen, bijdragen tot de realisatie van een efficiëntere werking van het globale overheidsapparaat. Het Agentschap Facilitair Management (AFM) speelt hierin een centrale rol en moet deze positie verder uitbouwen tot een kenniscentrum.

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

Om de dienstverlening vanuit een klantenperspectief te accentueren wil ik werken aan een overkoepelend dienstenplatform. Op deze gebruikersgeoriënteerde portaal kunnen klanten producten en diensten terugvinden die worden aangeboden door het beleidsdomein bestuurszaken en andere interne dienstverleners. Ik wil alle entiteiten van de Vlaamse Overheid, en waar mogelijk ook andere overheden, gebruik laten maken van dit aanbod. Het organisatiebreed principe dat hierbij moet gelden is 'volg-of-verklaar' (comply or explain). Dit platform moet een sterke stimulans vormen naar de interne dienstenaanbieders om hun producten en diensten grondig en correct te standaardiseren en omkaderen.

Om deze doelstelling te realiseren, wil ik de interne dienstenleveranciers versterken door het uitbouwen of instellen van een decretale omkadering en/of door het uitwerken van transparante budgettaire en juridische kaders waarbinnen de entiteiten efficiënter kunnen opereren.

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

De wijze waarop de Vlaamse overheid met haar belangrijkste partners omgaat, vind ik uitermate belangrijk. Zowel de bevoegdheden Bestuurszaken als Binnenlands Bestuur vallen onder mijn verantwoordelijkheid. Deze combinatie biedt uitgelezen kansen om het beleid met betrekking tot het bestuur van de Vlaamse, de lokale en de provinciale overheid meer onderling af te stemmen en bestuurslaagoverschrijdend samen te werken. Daarnaast wens ik bij te dragen aan een meer actief buurlandenbeleid en de interregionale samenwerking te maximaliseren. Tot slot zal ik ook de nodige aandacht schenken aan het bestendigen van een aantal belangrijke interne partnerschappen zoals met de vertegenwoordiging van het personeel en wens ik een samenwerking aan te gaan met de Vlaamse Gemeenschapscommissie.

Een performante overheid vormt een sterke schakel in het scheppen van toegevoegde economische en maatschappelijke waarde. In de huidige economische context is het werken aan een meer performante en kwalitatieve dienstverlening meer dan ooit een prioriteit. Een efficiënte en effectieve overheid moet door haar werking een hefboom zijn voor het realiseren van het regeeringsbeleid en mee Vlaanderen als topregio in Europa op de kaart helpen plaatsen. Het realiseren van **efficiëntie- en effectiviteitswinsten** door de overheden in Vlaanderen wordt dan ook één van mijn voornaamste opdrachten voor de komende regeerperiode.

Vanuit zijn horizontale functie vervult het beleidsdomein Bestuurszaken een sleutelrol in dat traject. Het functioneren van de Vlaamse bestuurlijke inrichting en van de overheidsorganisatie zelf behoren tot het actieterrein van het beleidsdomein. De kerntaak van Bestuurszaken bestaat erin om de niet-kerntaken van andere beleidsdomeinen binnen de Vlaamse overheid te ondersteunen en te optimaliseren, waardoor **schaal- en synergie**winsten kunnen behaald worden.

Het hanteren van meer **markteconomische reflexen** binnen de overheid vormt hierbij een belangrijke piste. Het verwachte kwaliteitsniveau van de dienstverlening, het meer resultaatgericht werken, de vereiste om beter zicht krijgen op de besteding van de middelen enzovoort, vragen een meer bedrijfsmatige manier van werken. Hiertoe behoort ook het verder toepassen van de principes van **deugdelijk bestuur** waarbij de waarden betrouwbaarheid en transparantie hoog in het vaandel worden gedragen.

Het creëren van het gepast werkingskader voor een moderne Vlaamse overheid gaat verder dan het versterken van bestaande en het opzetten van nieuwe structuren die een solide basis moeten bieden voor een organisatie. Streven naar efficiëntie, effectiviteit en het verder introduceren van bedrijfsmatig denken, mag echter niet leiden tot verkokering en een harde bedrijfscultuur.

De uitdaging bestaat erin om ook **stimulansen** te geven **aan de organisatie** waardoor een **cultuurwijziging** wordt ingezet die tot **proactiviteit en zelfregulering** aanzet. Ik wil voldoende aandacht geven aan zowel het structuurgerelateerde als aan het proactieve luik zodat de Vlaamse overheid als organisatie en publieke dienstverlener kan excelleren. Daarenboven zal ik in het kader van het P&O-beleid voldoende aandacht besteden aan het ontwikkelen van een **waarden-gedreven bedrijfs- en leiderschapscultuur** waar **samenwerking** en **openheid** belangrijke waarden zijn.

De Vlaamse overheid moet als **partner** van de burgers, de ondernemingen, de verenigingen en andere leden van de samenleving vertrouwen en rechtszekerheid bieden. Dat kan door processen en regelgeving te verbeteren in functie van een **kwaliteitsvolle dienstverlening** aan alle klanten van de Vlaamse overheid.

De verantwoordelijkheid van de Vlaamse overheid houdt niet op bij het maken van beleid en het verlenen van diensten aan verschillende gebruikers. De overheid moet zelf als organisatie bijdragen aan het creëren en in stand houden van een duurzame samenleving en vervult hierbij een **voorbeeldfunctie**.

Een kostenbewust en **duurzaam** beheer van middelen (zoals vastgoed, ICT en informatie) met een focus op eco-efficiëntie, energiezuinigheid en duurzaamheid in de brede zin, vormt hierin een belangrijke stap. De maatschappelijke betrokkenheid speelt ook op andere terreinen: het personeelsbeleid heeft permanent aandacht voor **diversiteit, kwaliteit, integriteit en welzijn**.

Zowel in de voorbereiding als in de uitvoering van beleidsmaatregelen zal **ICT** steeds een belangrijke rol spelen. Een verdere integratie van processen, gegevens, technologische platformen en instrumenten, zowel binnen het beleidsdomein als beleidsdomeinoverschrijdend en bestuurs-

grensoverschrijdend kan de efficiëntieverhoging en **administratieve lastenverlaging** versterken.

De Vlaamse Regering is van oordeel dat een grondige staatshervorming een noodzakelijk instrument is en blijft ijveren voor een beleid dat meer op maat is van de deelstaten. Dit houdt in zowel een aanpassing van het beleid aan de noden en de specifieke beleidsvoorkeuren van de deelstaten als een gepaste financiële verantwoordelijkheid. Door een staatshervorming kunnen alle overheden krachtiger beleidsinstrumenten verwerven om een antwoord te bieden op de belangrijke maatschappelijke, economische en budgettaire uitdagingen. Om een beleid te kunnen voeren dat Vlaanderen aansluiting geeft bij de kopgroep in Europa en voor de toekomst van Vlaanderen zorgt, zal ik **maximaal gebruik maken van de bevoegdheden** binnen het grondwettelijk en wettelijk kader.

Op een effectieve manier oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken ontwikkelen en implementeren, vergt een afgestemde en geïntegreerde aanpak van de beleidsvorming. Meer en meer beleidsthema's vragen om een **beleidsdomein- en bestuurslaagoverschrijdende aanpak**. De lokale besturen bekleden een centrale plaats in het Vlaamse overheidsbestuur. Een hergroepering van bevoegdheden, vanuit een breed gedragen partnerschap met de lokale en provinciale overheden, moet het bestuur dichterbij de burger brengen. Dat ik Bestuurszaken en Binnenlands bestuur binnen mijn bevoegdheden kan koppelen, biedt belangrijke opportuniteiten in dat verband.

De bovenstaande kernbegrippen lopen als rode draden door mijn beleidsdoelstellingen voor deze regeerperiode.

Het Vlaams Regeerakkoord 2009-2014 besteedt veel aandacht aan de uitdagingen voor de Vlaamse overheid als organisatie. Deze vormen dan ook een stevige basis voor het aansturen van het beleidsdomein bestuurszaken. In wat volgt wil ik op het uitgestippelde pad van het Vlaams Regeerakkoord verder bouwen door het leggen van de juiste accenten en het aanscherpen van de uitdagingen. Hierdoor wens ik met alle betrokkenen samen de juiste omstandigheden te creëren waardoor de Vlaamse overheid maximaal kan inspelen op de veranderende context en eisen vanuit de maatschappij.

### 2.1 Algemene ontwikkelingen met gevolgen voor het beleidsdomein bestuurszaken

De Vlaamse bestuurlijke bewegingsvrijheid wordt beïnvloed door een gestage europeanisering en de afhankelijkheid van het federale bestuursniveau. De beperkingen hiervan zijn te merken op tal van vlakken: het Vlaams personeelsstatuut, de pensioenregeling, de regelgeving aangaande de overheidsopdrachten, de ontsluiting van authentieke bronnen, enz.

Dit belet echter niet dat de Vlaamse overheden in alsmear belangrijker mate zelf hun beleid uittekenen, ook op het vlak van bestuurszaken. Door een verdere staatshervorming zal de autonomie verder vorm krijgen. Op korte termijn kan de autonomie vooral vergroten door een maximale invulling op specifieke domeinen van de Vlaamse bevoegdheden en de samenwerking tussen overheden.

Een goede verstandhouding tussen verschillende actoren is cruciaal voor de werking van de Vlaamse overheid. De interdependentie van de diverse bestuurslagen onderling maar ook met de private sector wordt steeds groter. Voor bestuurszaken zijn naast de Vlaamse beleidsdomeinen, de lokale besturen een belangrijke partner die vraagt naar verder gaande samenwerking en de invoering van nieuwe en flexibele bestuurstechnieken.

Zowel in internationale onderzoeken (Wereldbank, 2004; OESO, 2007), de aanbevelingen van de Commissie voor Efficiënte en Effectieve Overheid (CEEEO, 2009) als in het 'Pact 2020' komt de noodzaak naar voor van een focus op efficiëntie, effectiviteit, doeltreffend bestuur en een slagkrachtige overheid. Door de wereldwijde recessie krijgen ook de overheidsfinanciën het zwaar te verduren. Net als alle andere overheden zal de Vlaamse overheid de nodige inspanningen moeten leveren om de gevolgen van de crisis te beperken en haar bestuurskracht te vrijwaren. De tering wordt naar de nering gezet. In de huidige context van schaarse middelen is het niet langer een ambitie maar een noodzaak om instrumenten (verder) te ontwikkelen en implementeren om op een efficiëntere wijze tot resultaten te komen.

We leven in een wereld vol nieuwe technologische ontwikkelingen. Dat leidt tot steeds wijder verspreide toegang tot en gebruik van internet en vrij eenvoudige dienstverlening via computers, mobiele toestellen en andere toepassingen. Het intensief gebruik van ICT door verschillende groepen in de samenleving, slaat steeds meer bruggen. De uitdaging is hoe die nieuwe technologieën ingeschakeld kunnen worden voor een beter onderwijs, meer welzijn, een verhoogde mobiliteit, .... Ook op het vlak van bestuurszaken zet dit aan tot het verkennen van nieuwe wegen voor een betere interbestuurlijke interactie en communicatie tussen burgers en overheid. In de Verklaring van de Europese Ministers bevoegd voor e-government wordt een pleidooi gehouden om hier de volgende jaren in de lidstaten stappen vooruit te zetten. Een blijvende uitdaging hierbij is het doorbreken van het maatschappelijk isolement van bepaalde achterstandsgroepen op het vlak van ICT-toepassingen, bijvoorbeeld de 31% van de Vlaamse bevolking die niet beschikt over een gemakkelijke toegang tot het internet.

Het Vlaams personeelsbestand vormt een weerspiegeling van de Vlaamse samenleving; net zoals in andere sectoren slaat ook hier de vergrijzing toe. Iets minder dan 20% van het personeelsbestand is ouder dan 55 jaar. Rekening houdend met de huidige gemiddelde pensioensleeftijd van net geen 61 jaar, gaat de grote meerderheid van deze groep in de volgende vijf jaar op pensioen. Bij een ongewijzigd beleid stroomt de komende 15 jaar ongeveer 46% van het personeel van de Vlaamse overheid uit. Deze evolutie vormt enerzijds een uitdaging door de potentiële uitstroom van kennis maar vormt anderzijds een mooie uitdaging: het dynamiseren van de Vlaamse overheid.

Ecologie en duurzaamheid hebben steeds meer impact bij de keuze van energiebronnen maar ook op het ontwerp van energiezuinige toestellen, gebouwen, vervoer, enz. In een aantal (deel) sectoren houdt de private sector ernstig rekening met de ecologische evoluties. Toch is het vaak aan de overheid om binnen haar werking en door haar projecten, een voorbeeldfunctie op te nemen bijvoorbeeld wat betreft energie-efficiëntie, duurzaamheid in de brede betekenis, volledige en hoogkwalitatieve recycleerbaarheid (cradle to cradle), enz.

## 2.2 Ontwikkelingen in en rond het beleidsdomein bestuurszaken

Overheden zijn sleutelspelers in moderne samenlevingen. Uit studies<sup>1</sup> blijkt dat een goed functionerende overheid een (positief) verschil maakt in de samenleving en een belangrijke factor is in een duurzame ontwikkeling van de welvaart en ieders welzijn. Het versterkt bovendien het vertrouwen van de burger in de overheid.

In de voorbije decennia werden verschillende pogingen ondernomen om de burger meer bij het beleid te betrekken, en zodoende de relatie tussen de burger en de overheid te verbeteren. Hoewel de 37,3% van de bevolking die vertrouwen heeft in de Vlaamse administratie reeds hoger ligt dan voorgaande peilingen, is er op dit vlak nog een weg af te leggen. Burgers voelen zich klant en gedragen zich daar ook naar.

De reorganisatie van de Vlaamse overheid in het kader van het project "Beter Bestuurlijk Beleid" (BBB) heeft nieuwe kansen gecreëerd, maar houdt ook risico's in. De basis van BBB wordt op de volgende wijze samengevat: responsabilisering, transparantie en samenwerking, zowel tussen beleidsdomeinen onderling als tussen het departement en de agentschappen binnen hetzelfde beleidsdomein en dat met het oog op een betere dienstverlening voor de burger. Nochtans geeft 60% van het topmanagement aan dat er onvoldoende goed wordt samengewerkt. Bovendien geven ze aan dat vooral het management zelf meer werk moet maken van een 'samenwerkingsgerichte cultuur'.

Ook tussen het politieke en ambtelijke niveau is een goede samenwerking onontbeerlijk; goede afspraken en duidelijke afbakening van taken, rollen en bevoegdheden schragen de efficiëntie van het overheidsoptreden en verhogen haar geloofwaardigheid.

Een goede dienstverlening wordt vaak gehypothekeerd door slechte regelgeving, overbodige of complexe processtappen en daarmee gepaard gaande administratieve lasten voor burgers, bedrijven, organisaties en andere overheden (interne planlast). Tijdens de afgelopen regeerperiode werd er evenwel vooruitgang geboekt op het vlak van kwaliteitsvolle regelgeving en het efficiënt verloop en afwikkeling van diverse (administratieve) processen. Na jaren van een focus op het vervangen van administratieve processen door ICT-toepassingen, is er nu een tendens en een behoefte om ook kwaliteitsverhogingen na te streven, complementair aan de publieke dienstverlening van het ambtenarenkorps door e-government en ICT-toepassingen.

Authentieke bronnen zijn een belangrijk instrument in de efficiënte bedrijfsvoering van de administratie en een pijler voor de doelstellingen inzake e-government en administratieve vereenvoudiging. Het Vlaams project om de leerling-gegevens rechtstreeks van het departement Onderwijs aan de kinderbijslagkassen te bezorgen en zo 250.000 papieren attesten te vermijden, is hiervan een concreet resultaat. Niet enkel werd dit project als 'goede praktijk' erkend door de Europese commissie maar het is eveneens een concreet voorbeeld voor andere efficiëntietrajecten.

1 The competitiveness of nations, tax levels and the quality of government. - De Witte K, Moesen W, 2008, Tax Freedom Day 2008, Some perspectives on taxation and the public sector in Belgium, pp. 4 - 15.

### 3.1 Daadkrachtig management door samenwerking en synergie

Met de BBB-reorganisatie werd een Vlaams overheidslandschap gecreëerd waarin ruimte is voor slagkrachtige entiteiten. Om verkokering tegen te gaan, zal ik de komende jaren verder werken aan een sterker geheel. Deze bundeling zal niet spontaan groeien. Ik zal alleszins meer aansturen op een bedrijfscultuur waarbij het creëren van synergieën en het samen toewerken naar de maatschappelijke doelen voorop staan.

#### 3.1.1 De ambtelijke samenwerking versterken tegen verkokering

Door haar toegenomen complexiteit vraagt de huidige samenleving dat de Vlaamse overheid meer geïntegreerd gaat werken. Ik vraag het College van Ambtenaren-generaal (CAG) hierbij een sleutelrol te vervullen. De samenwerking tussen het ambtelijke en het politieke niveau zal in dit kader ook geëxpliciteerd en versterkt worden.

Het is aangewezen om voor het personeelsbeheer, de ICT-voorzieningen, de facilitaire voorzieningen, de dienstverlening van de Managementondersteunende diensten (MOD), enz., zo veel mogelijk horizontaal samen te werken. Ik zal de nodige initiatieven nemen om dit mee op te nemen in de efficiëntietrajecten. Daarbij behoud ik het principe van de vrije winkelnering.

#### *Ambtelijke beleidsdomeinoverschrijdende afstemming in het CAG*

Zoals bepaald in het regeerakkoord, krijgt het CAG een formele, besluitvormende opdracht over organisatiebrede afstemming, coördinatie en aansturing van intern bestuurlijke aangelegenheden.

Het CAG is een overkoepelend orgaan dat een goede dialoog tussen het topmanagement van de Vlaamse administratie en het politieke niveau faciliteert. Het CAG is het uniek strategisch aanspreekpunt voor de Vlaamse Regering voor organisatiebrede bestuurlijke aangelegenheden waarvoor de gedragenheid van het topmanagement onontbeerlijk is. Ik vraag het CAG om in deze aangelegenheden een meer prominente rol op te nemen en als hoogste ambtelijk orgaan namens de Vlaamse administratie te spreken. Er komt een organieke verankering zodat het College gemeenschappelijke afspraken en spelregels zo nodig kan opleggen.

Het CAG zal ook instaan voor de projectmatige voortgangscntrole van algemene regeringsprojecten zoals het plan Vlaanderen In Actie (VIA) en het Pact 2020. Het CAG zal op meta-niveau over de procesvoortgang waken: het (laten) uitwerken van een aanpak, met aanduiding van verantwoordelijken, nagaan of de mijlpalen worden gehaald en of de structuren goed werken, het bewaken van de kwaliteit, enz. Daarbij hoort ook de periodieke rapportering aan de Vlaamse Regering. De rol van het CAG m.b.t. de beleidsdomeinoverschrijdende afstemming op het gebied van maatschappelijke thema's sluit daarbij aan; ook daar zorgt het CAG voor procesbewaking en -opvolging.

Ik vraag het CAG een analyse te maken van zijn toekomstige rol, positionering, missie en visie, met inbegrip van de relatie ten aanzien van andere overlegfora. Deze verduidelijking is nodig om het besluitvormingsproces en de werkingsmodaliteiten op korte termijn verder te kunnen optimaliseren. De analyse wordt voorgelegd aan de Vlaamse Regering.

#### *Politiek-ambtelijke samenwerking op een nieuwe leest geschoeid*

We willen de politiek-ambtelijke verhoudingen verbeteren door het afbakenen van taken en verantwoordelijkheden en het uitwerken van een nieuwe relatie tussen politiek (minister en kabi-

net) en ambtelijk niveau (overheidsadministratie). Basiselementen hierbij zijn de primauteit van de politiek en een administratie die haar opdracht betreffende beleidsondersteuning en beleidsuitvoering volwaardig kan opnemen, en hiervoor verder geresponsabiliseerd wordt.

Een charter tussen de Vlaamse Regering en de administratie legt de onderlinge verhoudingen vast voor onder andere de afbakening van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, een deontologische code en afspraken inzake omgangsvormen. Het generieke afsprakenkader is verder in te vullen en te concretiseren in beleidsdomeinspecifieke afsprakennota's en werkgelungen, als resultaat van overleg tussen de minister en de leidend ambtenaar.

### *Waardengedreven leiding geven*

Slagkrachtige entiteiten vergen een inspirerend en daadkrachtig leiderschap met oog voor een waardengedreven bedrijfsvoering. Leidinggevend en hebben op vlak van samenwerking een voorbeeldrol te vervullen. Ik zal daartoe investeren in het ontwikkelen en verstevigen van deze gewenste leiderschapscultuur en impulsen geven om de samenwerkingscultuur tussen de topambtenaren te stimuleren. Dit zal gebeuren door de ondersteuning van managementseminaries en netwerking.

### **3.1.2 Efficiëntiewinsten realiseren**

Het regeerakkoord streeft naar een overheid die beter, klantgericht en meer probleemoplossend werkt. De huidige economische context geeft aan dat ook voor de administratie de uitdaging erin bestaat om beter te doen met minder middelen. De administratie moet voortdurend een verhoging van de efficiëntie en de effectiviteit van haar werking nastreven. Die efficiëntiewinsten moeten significant, meetbaar en auditeerbaar zijn. Een vergelijking met andere entiteiten en overheden op specifieke aspecten moet daardoor mogelijk zijn. Er wordt hierbij rekening gehouden met de gerealiseerde efficiëntiewinsten van en verschillen tussen entiteiten zoals bijvoorbeeld aangegeven in een recente audit van de MOD's.

De werkzaamheden van de Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid worden voortgezet. Ook de lokale en provinciale besturen worden als gesprekspartner hierbij betrokken. De commissie fungeert als 'extern' klankbord en toetssteen om het efficiëntietraject in dialoog en betrokkenheid met relevante maatschappelijke actoren vorm te geven.

### *Meerjarenprogramma en stimulansen voor permanente efficiëntiewinst*

Het regeerakkoord bepaalt dat: '... aan het College van Ambtenaren-generaal de opdracht wordt gegeven om tegen eind 2009 een meerjarenprogramma voor permanente efficiëntiewinst op te stellen en ter goedkeuring voor te leggen aan de Vlaamse Regering, met mogelijkheid tot jaarlijkse actualisatie'. Ik vraag het CAG bij deze opdracht bijzondere aandacht te hebben voor de uitwisseling van goede praktijken en samenwerking in het kader van Europese en internationale projecten die een interregionale vergelijking beogen. In buitenlandse voorbeelden wordt inspiratie gezocht voor efficiëntie, effectiviteit en productiviteitsverbeteringen.

Met de topambtenaren in elk beleidsdomein spreken we, in het kader van hun management- en beheersovereenkomsten, uitdagende maar realistische efficiëntiewinsten af. Die moeten passen in de begrotingsdoelstellingen en via de begroting ook aantoonbaar zijn.

Naast het opnemen van efficiëntiedoelstellingen bij wijze van verplichting voor de leidinggevend en, wil ik ook een systeem van stimulansen uitwerken. Een stimulans is dan bijvoorbeeld het binnen de dienst mogen houden van een gedeelte van de gerealiseerde efficiëntiewinsten

om deze vervolgens in te zetten voor andere dienstverlening, projecten of verdere efficiëntietrajecten.

In dat kader zal ik ook meewerken aan mogelijke commercialisatiekanalen voor de kennis of de technologieën van de Vlaamse overheid met het oog op inkomsten, zowel in de richting van andere beleidsdomeinen, andere bestuurslagen als private partijen.

Met respect voor de principes van verzelfstandiging vraag ik alleszins aan het CAG om specifiek voor de interne werking van de Vlaamse overheid de nodige initiatieven te nemen om de verkoking tegen te gaan en, de hele regeerperiode lang, efficiëntiewinsten tot stand te brengen. Daarbij zal ook de haalbaarheid en wenselijkheid van mogelijke samenwerkingsverbanden met de lokale besturen in Vlaanderen worden onderzocht.

### ***De interne planlast verminderen***

Binnen de Vlaamse overheid zijn er op dit moment vier verschillende cycli aan de hand waarvan de middelen, prestaties en effecten aan elkaar worden gekoppeld: de beleidscyclus, de beheerscyclus, de financiële cyclus en de HRM-cyclus. Aan deze cycli is een veelheid van planings- en rapporteringsdocumenten verbonden, die slechts in beperkte mate op elkaar afgestemd zijn. Dit brengt een hoge interne administratieve last met zich mee. Deze interne planlast moet alleszins teruggebracht worden tot een functioneel niveau.

Tijdens de voorbije regeerperiode zijn er al twee belangrijke stappen gezet in de richting van een betere afstemming van de cycli.

De eerste stap was de verbetering van de afstemming tussen de beleidsbrief en de memorie van toelichting bij de begroting. Deze regeerperiode zal ik dat traject, in samenspraak met de bevoegde administraties, verder laten finaliseren. Ik zal er bij mijn collega van Begroting op aandringen om het proces van begrotingsopmaak en –opvolging te optimaliseren waarbij de beleids- en financiële cyclus in één proces aan elkaar worden gekoppeld.

Een tweede stap betreft de evaluatie van de eerste generatie beheersovereenkomsten. In functie van de voorbereiding van de tweede generatie vraag ik het CAG een voorstel uit te werken tot bijsturing van het sjabloon en de invulling van de generieke elementen met betrekking tot het horizontale beleid. Daarbij zal ik het ondernemingsplan als volwaardig managementinstrument laten verankeren.

### ***Efficiëntie-effecten meten***

Een administratief beleid dat permanent streeft naar efficiëntiewinsten, heeft nood aan cijfers die de beoogde effecten te allen tijde kunnen meten. De voorbije regeerperiode heb ik daarvoor al een programma opgezet (project VO-rapportering). Daarmee werd gestart met de uitbouw van een generieke rapportering over de hele Vlaamse overheid, dus niet enkel over de 13 ministeries. Ik geef een opdracht aan het CAG om dit zo snel mogelijk te voltooien.

Als vertaalslag van de Pact2020 indicatoren voor het luik 'Overheid' zal ik toezien op de snelle opbouw van een evenwichtige set van indicatoren binnen een eenduidig begrippenkader waarmee de effecten van het beleid op het gebied van bestuurszaken in kaart gebracht worden. Nog deze regeerperiode kunnen deze indicatoren ten volle hun nut als beleidsondersteunend instrument bewijzen. Deze informatie is belangrijk zowel voor het politiek niveau als voor het (top) management om resultaten te kunnen beoordelen en te vergelijken met andere entiteiten en overheden.



De vraag naar prestatie-informatie, die gemodelleerd kan worden naar een specifieke gebruikswijze (beleidsvoorbereiding, opvolging van beheersovereenkomsten binnen de beleidsdomeinen, strategische planning, budgetallocatie, enz.) is momenteel bijzonder groot bij de entiteiten. Op korte termijn is het belangrijk om te inventariseren wat er binnen de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid al is uitgewerkt aangaande prestatie-managementsystemen. Om kennisdeling te bevorderen zal ik proeftuinen opzetten voor het opbouwen en uittesten van technische applicaties bij een aantal pilootentiteiten of –beleidsdomeinen. Goede voorbeelden moeten snel en pragmatisch vertaald kunnen worden naar andere entiteiten. Op langere termijn moet deze aanpak aantoonbare efficiëntiewinst voor de gehele organisatie opleveren: de vergaarde kennis en de ontwikkelde instrumenten stellen we ter beschikking van geïnteresseerde entiteiten.

### 3.1.3 Verhogen van de autonomie en flexibiliteit over beheer van de middelen

Ik wil de leidend ambtenaren tenvolle geresponsabiliseren voor de aanwending van hun middelen, zonder dat dit evenwel de verkokering in de hand mag werken. Deze responsabilisering dient ruim geïnterpreteerd te worden: het gaat naast financiële middelen ook over de inzet van mensen, patrimonium, materiaal, ICT, enz.

De lijnmanagers zullen over één budgettaire enveloppe kunnen beschikken, die zowel weddenkredieten als werkingskredieten omvat. Een efficiënt beheer van de apparaatkredieten als één werkingsenveloppe, moet steeds gepaard gaan met een transparante verantwoording via een periodieke rapportering. Ik zal in samenspraak met mijn bevoegde collega's de administratie de opdracht geven om een analyse van de huidige manier van werken te maken, de knelpunten in kaart te brengen en rond het omvattend beheer van de portefeuille een aangepast proces uit te tekenen.

Hierbij zal ook bekeken worden op welke wijze cofinanciering voor entiteitoverschrijdende projecten eenvoudiger kan worden.

Meer autonomie en flexibiliteit over het beheer van de middelen is geen vrijgeleide voor verkokering. Op heel wat vlakken kan samenwerken een meerwaarde opleveren.

Het implementeren van vernieuwd prestatie-management voor de top op basis van de beheers- en managementovereenkomsten moet helpen om de gedeelde verantwoordelijkheid van management en politiek vast te leggen. Dat zal gebeuren binnen het huidige budgettaire kader.

### 3.1.4 Vereenvoudigen van controle en toezicht op maat van de Vlaamse overheid

In het kader van een efficiëntere overheid wil ik verder werken aan het stroomlijnen en afstemmen van het audit- en controleproces (single audit principe). Hierbij heb ik een minimale audit-, controle- en planlast voor de gecontroleerden, ook tussen de bestuurslagen, voor ogen. Concreet wens ik dit te realiseren door:

#### *Ontwikkelen en invoeren van een 'single audit concept' voor Vlaanderen.*

Het single audit principe moet leiden tot een verbetering van de efficiëntie van het toezicht en de controle bij de Vlaamse overheid. Belangrijke verwachte voordelen zijn o.a. het vermijden van overlappingsen en lacunes in de controle, verminderde controlelast voor de gecontroleerden en volkomen afdekking van de gedetecteerde controlerisico's.

Sinds 2006 wordt er samengewerkt met het Rekenhof, Interne Audit van de Vlaamse Administratie, departement F&B, de IVA Centrale Accounting en de bedrijfsrevisoren over het stroomlij-

nen en afstemmen van het audit- en controleproces, waarbij ook de gecontroleerden betrokken worden. Een eerste conceptnota single audit met leidende principes om het Vlaamse controlelandschap te moderniseren, is uitgewerkt. Het Rekenhof zal daarop verder bouwend in het najaar van 2009 het initiatief nemen om de conceptnota verder te concretiseren en een actieplan uit te werken.

De modernisering van controle en toezicht bij de Vlaamse overheid vereist dat alle betrokken actoren hun huidige positionering, opdracht en werkwijzen in vraag moeten stellen.

Ook de veelheid aan andere rechtspersonen die niet tot de Vlaamse administratie *sensu stricto* behoren (vennootschappen, vzw's, ...) en de wijze waarop de controle- en toezichtsprocessen bij deze rechtspersonen verlopen, wil ik bij de ontwikkeling van het concept in kaart laten brengen en optimaliseren.

#### ***Uitbouw van een degelijk systeem van organisatiebeheersing (interne controlesysteem)***

Een aantoonbare hoge maturiteit van het systeem van organisatiebeheersing vermindert de nood aan controleorganen en kan leiden tot een verschuiving van ex-ante naar a posteriori controles.

De sterke dynamiek die via het generieke principe 'interne controle/organisatiebeheersing' in de eerste cyclus van beheersovereenkomsten, tot stand is gekomen, wens ik verder te zetten. Tegen december 2010 dient elke entiteit te beschikken over een gedocumenteerd systeem van organisatiebeheersing (maturiteit 3 op een schaal van 5) en na 2010 zal er over gewaakt worden dat dit maturiteitsniveau verder vooropgesteld blijft als minimale maatstaf, met de mogelijkheid tot verdere invulling aan een verschillend ritme per entiteit. Samen met mijn collega bevoegd voor Interne Audit zal ik een evaluatie laten uitvoeren van de huidige instrumenten die het management bij de uitbouw van het systeem van organisatiebeheersing moeten ondersteunen, met aandacht voor onnodige administratieve last en zorg voor efficiëntie. Indien nodig werken we voorstellen tot bijsturing uit. Voor wat betreft het luik interne financiële controle zal de uitbouw van het systeem van organisatiebeheersing in samenwerking met Financiën en Begroting gebeuren.

De komende regeerperiode wil ik samen met mijn bevoegde collega's in dit kader ook meer aandacht besteden aan de uitbouw van kwaliteitsvolle informatie en rapporteringsprocessen binnen de Vlaamse administratie. Een betrouwbare periodieke verantwoordingsinformatie kan bijdragen tot het afbouwen van de controlelast. In dit kader nemen we de invoering van 'in control statements' als verantwoordingsinformatie over het systeem van organisatiebeheersing in overweging.

#### ***Uitbouwen van het bedrijfscontinuïteitsmanagement***

Ik hecht veel belang aan het aspect bedrijfscontinuïteitsmanagement binnen de Vlaamse overheid en wens dit verder uit te bouwen.

Er is reeds een eerste aanzet gegeven tot de uitbouw van een bedrijfscontinuïteit voor de Vlaamse overheid. Er werd geopteerd voor een getrapt systeem, d.w.z. dat in eerste instantie een calamiteit of crisis wordt ondervangen op entiteitsniveau. Het is de verantwoordelijkheid van de leidend ambtenaar om de nodige acties en maatregelen te treffen om incidenten te beperken, op te vangen, de continuïteit van de diensten te verzekeren en het herstelbeheer op te starten. Niettemin kunnen calamiteiten of incidenten zich ook voordoen op beleidsdomeinniveau. Het komt toe aan het beleidsdomein om de gepaste structuur inzake bedrijfscontinuïteit en crisis-herstelbeheer te selecteren. Het managementcomité of de beleidsraad zal een scenario uit-

werken dat toegepast wordt binnen het beleidsdomein. Op het niveau van de Vlaamse overheid zullen calamiteiten of incidenten ondervangen worden door het coördinatie- en crisiscentrum.

Er dient echter nog een weg afgelegd te worden. Het opzetten van een continuïteitssysteem omvat meerdere fasen van de voorbereidingsfase waarbij de analyses en plannen uitgetekend worden tot het effectief gaan testen van de uitgetekende scenario's. Het uitwerken van een globale continuïteitsstrategie zal gebeuren in 2010. Daarop volgt een gefaseerde implementatie die tegen het einde van de regeerperiode afgerond moet zijn.

### *Introduceren van externe audit bij de lokale besturen*

Het decretaal kader bepaalt dat de jaarlijkse audit in elk van de lokale besturen wordt uitgevoerd door personeelsleden van de Vlaamse overheid. De invoering van een externe audit is één van de belangrijkste vernieuwingen van zowel het gemeente-, het OCMW- als het provinciedecreet. Het betreft een zeer complexe opdracht. De externe audit moet georganiseerd worden in meer dan 700 lokale en provinciale entiteiten van verschillende schaalgrootte en met een grote variëteit aan bevoegdheden. Rekening houdend met de huidige beperkte budgettaire mogelijkheden, versterkt door de economische crisis, zal ik op korte termijn zowel in de schoot van de Vlaamse Regering als met de lokale en de provinciale besturen overleggen over de te nemen beleidsbeslissingen hieromtrent.

Voor meer toelichting over de omvang en inhoud van de audit, de complexe praktische organisatie ervan (waarbij ook het single audit concept wordt beoogd) en een voorstel voor een beslissingstraject hieromtrent, verwijs ik naar mijn beleidsnota Binnenlands Bestuur.

### **3.1.5 Verzekeren van deugdelijk bestuur**

De geleverde inspanningen in het kader van deugdelijk bestuur zet ik verder, met name de openbaarheid over het gevoerde beloningsbeleid en de werking van het remuneratiecomité.

Ik wil het deugdelijk bestuur verder versterken door nieuwe initiatieven.

In het Vlaams regeerakkoord worden een aantal maatregelen voorgesteld voor de agentschappen en alle NV's waarin de Vlaamse overheid rechtstreeks participeert en waar zij deel uitmaakt van de algemene vergadering en/of de raad van Bestuur:

- de principes van deugdelijk bestuur worden overal toegepast;
- in het bijzonder wordt gewerkt naar transparante verantwoordingstructuren;
- er moet een billijke verhouding zijn tussen toplonen en lonen van het personeel;
- de variabele vergoedingen worden bepaald op basis van een beleid dat gericht is op de lange termijn, met een balans tussen financiële en niet-financiële doelstellingen (zoals bijvoorbeeld de evoluties van consumententevredenheid, kwaliteit van dienstverlening, energiebesparingen, vermindering negatieve milieu-impact, personeelstevredenheid, deugdelijk bestuur, ...);
- de vertrekpremie van uitvoerende bestuurders wordt, binnen de wettelijke mogelijkheden, beperkt tot één vast jaarsalaris.

Het voorbereidend werk dat de leidend ambtenaren hierover reeds maakten, zal daarbij als inspiratiebron gelden.

Verder vind ik het belangrijk om zoals voorzien in verschillende decreten, onafhankelijke bestuurders op te nemen in de raden van bestuur van de Vlaamse overheidsbedrijven.

Ik neem het initiatief om deze elementen zo snel mogelijk inhoudelijk uit te werken en de meest gepaste implementatiewijze te bepalen in functie van de versterking van het deugdelijk bestuur.

### 3.1.6 Stimulansen voor een waardengedreven bedrijfscultuur

Het versterken van structuren, regels en werkingskaders en het stimuleren van samenwerking tussen entiteiten, heeft meer slaagkansen en wordt versterkt wanneer dit gepaard gaat met het stimuleren van de interpersoonlijke relaties en algemeen de bedrijfscultuur.

Ik wil de uitdaging aangaan om ook stimulansen te geven aan de organisatie waardoor een cultuurwijziging wordt ingezet die tot proactiviteit en zelfregulering aanzet. Om in een organisatie interpersoonlijke samenwerking te bevorderen, moeten we impulsen geven die het wederzijds vertrouwen versterken. Een andere noodzaak om tot proactieve samenwerking te komen is authentieke communicatie wat inhoudt dat mensen onderling elkaar meer waarderen, duidelijk en transparant bijsturen waar nodig en zoveel mogelijk stimuleren en uitdagen.

Een aantal instrumenten om impulsen te geven zijn:

- Het stimuleren van de leidinggevenden maar niet zonder het betrekken van de medewerkers.
- Bottom-up evaluatie van leidinggevenden blijven toepassen waardoor zij geconfronteerd worden met de appreciatie van hun managementstijl bij hun medewerkers en deze afzetten tegenover hun eigen inschatting. Dit kan interessante ontwikkelingsmogelijkheden creëren.
- Vanuit de leidinggevenden zelf initiatieven nemen voor het bewerkstelligen van een proactieve cultuur en zeker ook een voorbeeldfunctie opnemen (stimuleren, inspireren en uitdagen).
- Het zorgen voor de ontwikkeling van de coachingcapaciteiten en de opleiding van interne coaches, vooral voor vertrouwenspersonen binnen de organisatie.

Ik zal initiatieven nemen opdat de Vlaamse overheid als organisatie en publieke dienstverlener kan excelleren. Ik zal mijn collega-ministers enthousiasmeren om organisatiebreed gezamenlijke initiatieven hiertoe te nemen en zelf een voorbeeldfunctie hierin op te nemen.

## 3.2 Een open en innovatieve overheid voor een betere dienstverlening

Met het Pact 2020 en het actieplan 'Vlaanderen in Actie' wil de Vlaamse overheid de weg bereiden naar een toonaangevende deelstaat waarin onze welvaart en welzijn meer dan gevrijwaard blijven.

Om dit te na te streven zal ik de Vlaamse overheidsadministratie zo uitbouwen dat ze haar dienstverlening snel en soepel op maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen kan afstemmen. Openheid en interactie zijn hierbij sleutelbegrippen. Interactie betekent dat de overheid niet in de plaats denkt van wie ze dient en bestuurt, maar luistert naar de verschillende belanghebbenden, aangeeft op welke wijze ze op hun behoeften inspeelt en verduidelijkt wat concreet van haar verwacht kan worden. De dienstverlening gebeurt in functie van de burger en bedrijven en niet omgekeerd, namelijk dat de eindgebruiker zich moet aanpassen in functie van de werking van een entiteit, ambtenaar of ICT pakket.

Ik zal systematisch de gebruikerstevredenheid opvolgen als basis voor het verbeteren van de dienstverlening.

### 3.2.1 Een kwalitatieve dienstverlening garanderen

#### *Operationaliseren van het algemene dienstverleningscharter*

Burgers en ondernemingen moeten duidelijk weten wat ze kunnen verwachten van een overheidsadministratie. Hiertoe heb ik tijdens de vorige regeerperiode een publiek dienstverleningscharter uitgewerkt dat voor de hele Vlaamse overheid geldt, met daarin algemene principes en normen. Voor een aantal dienstverleners werd dit algemene charter vertaald naar de dagelijkse praktijk in de vorm van operationele dienstverleningscharters. Ik zal ook andere entiteiten stimuleren om verder initiatieven hieromtrent te nemen.

De resultaten van gebruikersbevragingen maar ook klachten hebben een belangrijke signaal-functie om aan structurele kwaliteitsverbeteringen te werken. Ik zal blijvend initiatieven nemen ter ondersteuning van het klachtenmanagement op het terrein.

Het Agentschap voor Overheidspersoneel biedt de entiteiten op vraag ondersteuning bij het werken aan de klantgerichtheid en de kwaliteit van de dienstverlening. Daarvoor zetten we ook deze regeerperiode in op een mix van instrumenten: gebruikersbevragingen, dienstverleningscharter op maat, leernetwerk voor klachtenmanagers, ...

#### *Metten en vergelijken van beleidseffecten*

Het nastreven van een kwaliteitsvolle dienstverlening en de daartoe geleverde inspanningen vereist ook om deze op hun effectiviteit te meten en te vergelijken met andere overheden en deelstaten. De Vlaamse overheid doet op het vlak van het aanwenden van adequate meetstandaarden al belangrijke inspanningen. De jaarlijkse uitgave van het boek Vlaamse regionale indicatoren (VRIND), dat de resultaten van het Vlaams beleid op sectoren binnen haar bevoegdheid weergeeft, vormt hiervan het beste bewijs.

Studies die de prestaties van de Vlaamse overheid als geheel in een internationaal perspectief plaatsen, zijn op dit ogenblik echter eerder schaars. Hetzelfde geldt voor methodieken die landen en regio's op een coherente wijze vergelijken. In een eerste fase zal ik werk maken van het oplijsten van duidelijke, eenvormige indicatoren per beleidsveld, die moeten toelaten de werking (of onderdelen ervan) van de Vlaamse overheid te vergelijken met andere regio's en landen.

Binnen de administratie worden hiertoe acties opgezet op drie terreinen:

- Met het project Government at a Glance (G@G – 'het bestuur in een oogopslag') wil de OESO het mogelijk maken om de prestaties van nationale overheden op een aantal aspecten met elkaar te vergelijken. Bij het oplijsten van indicatoren is een aanzet gegeven om ook rekening te houden met de regio's. De Vlaamse overheid zal actief aan dit project bijdragen door onder meer de bruikbaarheid van de OESO-indicatorenset intern te toetsen en voorop te lopen in dit verhaal.
- In het kader van het ViA-project, worden de 20 doelstellingen in het Pact 2020, die Vlaanderen tegen 2020 moeten leiden naar de Europese top 5 van de meest performante overheden, gekwantificeerd door middel van 5 tot 10 indicatoren per doelstelling. Doelstelling 18 heeft rechtstreeks betrekking op de werking van de Vlaamse overheid. Tegen eind 2009 wil ik een definitieve boordtabel aan de Vlaamse Regering voorleggen.
- De Commissie 'Efficiënte en Effectieve Overheid' heeft gepleit voor een 'onderbouwd, professioneel en operationeel meetsysteem' dat voldoet aan de standaardnormen en stelt dat dit meetsysteem ook moet toelaten de performantie van de overheid in sleutelsectoren op permanente basis te volgen en te vergelijken met andere Europese regio's of landen. Het eindrapport van de Commissie bevat naast 28 doorbraken om de overheden in Vlaanderen

performanter te laten functioneren, tevens een aantal 'Key Performance Indicators' (KPI), die deze doelstellingen kwantificeren.

### *Een toekomstgerichte en open architectuur voor betere dienstverlening*

Een performante en effectieve organisatie, die open en flexibel kan interageren met haar verschillende doelgroepen, kent ook een goede onderbouw van processen, informatie en ICT. Met het Vlaams regeerakkoord kiest de Vlaamse overheid duidelijk voor procesoptimalisatie, maximale gegevensdeling, en snelle informatie voor doelgroepen, management en beleid. Hierbij moet er aandacht zijn voor de uniformiteit van de dienstverlening aan burgers of ondernemingen.

Door middel van architecturale kaders wil ik verzekeren dat procesintegratie en gegevensdeling over entiteiten heen eenvoudiger wordt, ondanks de verzelfstandiging. Ik wil richting geven aan alle ICT-geledingen van de overheden in Vlaanderen zodat zij het canvas hebben waarbinnen ze hun ICT kunnen uitwerken. De architectuur moet gestoeld zijn op laagdrempelige communicatie met alle doelgroepen en andere overheden. We moeten hiertoe zoveel als mogelijk gebruik maken van open standaarden en open source. NORA, het instrument van onze noorderburen dat de Nederlandse overheidsreferentiearchitectuur beschrijft, is een inspiratiebron.

### **3.2.2 Open en luisterende overheid**

Om een zo goed mogelijk beleid te kunnen voeren, wens ik de structuren te versterken waarlangs op verschillende manieren naar de samenleving wordt geluisterd. Dit beleid wil ik onderbouwen met relevant beleidsgericht wetenschappelijk onderzoek.

#### *Luisteren naar de samenleving*

Het strategische adviesstelsel via de strategische adviesraden (SAR), is een belangrijk instrument om de vinger aan de pols van de maatschappij te houden.

Aan het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen (SBOV) is een onderzoeksoopdracht toevertrouwd voor een verbeteringsgerichte procesevaluatie van het nieuwe strategische adviesstelsel (2009). Samen met de minister-president zal ik de resultaten van deze studie gebruiken als aanknopingspunt voor het verder optimaliseren van de werking van de SAR's, alsook voor een evaluatie van de huidige consultatiepraktijk en eventuele bijsturing ervan.

Behalve door de SAR's wordt het Vlaamse 'consultatiebeleid' ingevuld door verschillende andere instrumenten:

- Reguleringsimpactanalyse (RIA): uit de jaarlijkse evaluatie van de RIA en uit de peer review reguleringsmanagement van de OESO blijkt o.a. dat er op vlak van consultatie van belanghebbenden bij de opmaak van regelgeving nog ruimte voor verbetering is. Op dit ogenblik hanteren we immers alleen de minimumnormen die Europa voorschrijft, waar Vlaanderen met zijn strategische adviesraden toch eigen noden heeft. Ik zal daarom de meerwaarde onderzoeken van een Vlaamse consultatiecode.
- Vlaams Inter-institutioneel Akkoord (IIA): een politiek engagement tussen de Vlaamse Regering, de SERV, de strategische adviesraden en het Vlaams Parlement die de toepassing en de kwaliteit van de RIA willen optimaliseren en bijdragen aan het tot stand komen van kwaliteitsvolle regelgeving.
- Interne controle en organisatiebeheersing: 'belanghebbendenmanagement' is één van de 11 thema's van de 'Leidraad interne controle en organisatiebeheersing' die werd uitgewerkt als hulpinstrument voor de entiteiten bij het opzetten van een eigen systeem voor interne controle. Vandaag zijn entiteiten volop bezig met de implementatie van deze principes.

- De acties uit de eindrapporten 'Samen Vereenvoudigen' over administratieve overlast bij ondernemers en bij vrijwilligers, zullen tijdens deze regeerperiode worden overgenomen in de actieplannen met vereenvoudigingsprojecten. De werkwijze om het middenveld te betrekken bij acties m.b.t. administratieve vereenvoudiging werd ook aangehouden in het kader van de nulmetingen van administratieve lasten.

Naast het maximaal inzetten van deze instrumenten, wil ik via goed gekozen pilootprojecten nieuwe manieren verkennen om burgerparticipatie mogelijk te maken.

### *Voortbouwen op degelijk beleidsgericht wetenschappelijk onderzoek*

Naast de samenleving kan ook het wetenschappelijk onderzoek als kompas fungeren voor de richting waarin de overheidsdienstverlening van morgen moet ontwikkelen. Op dit moment doet het beleidsdomein bestuurszaken voor wat betreft wetenschappelijk onderzoek, een beroep op het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen (SBOV). Daarnaast verschaffen ook onderzoeksresultaten van andere steunpunten relevante informatie voor het optreden van de overheid.

Ik ben van mening dat het door de overheid gefinancierd wetenschappelijk onderzoek vanzelfsprekend voldoende relevant dient te zijn. Het onderzoek moet in de eerste plaats starten vanuit de behoeften van overheid en maatschappij, om de vertaalbaarheid van de onderzoeksresultaten naar de administratieve praktijk te verhogen. Daarom zal ik ervoor zorgen dat de administratie dichter betrokken wordt bij de onderzoeksprojecten.

### **3.2.3 Integere overheid blijvend garanderen**

Tijdens de vorige regeerperiode werd op mijn initiatief heel wat aandacht geschonken aan het uitbouwen van een integriteitsbeleid in de Vlaamse administratie. Ik wil verder gaan op de ingeslagen weg van integriteit binnen de Vlaamse overheid.

Een volwaardig en gestructureerd integriteitsbeleid in de Vlaamse administratie moet in eerste instantie het integer handelen van haar personeelsleden stimuleren. Daarnaast moet het ook in staat zijn om onregelmatigheden, normvervaging en laakbare praktijken te voorkomen en te detecteren. Bij een modern integriteitsbeleid is het belangrijk dat de stimulerende en controlerende benadering goed op elkaar zijn afgestemd. Hierbij moeten we een evenredige aandacht schenken aan de drie doelstellingen: preventie, detectie en reactie.

Binnen het Vlaamse overheidslandschap zijn reeds heel wat actoren actief in één of meerdere aspecten van het integriteitsbeleid. Elk van deze actoren voert haar/zijn specifieke activiteiten en kerntaken uit en specialiseert zich in haar/zijn materie. Niettegenstaande op taakniveau nu en dan goed wordt samengewerkt tussen bepaalde actoren, verlopen de diverse activiteiten grotendeels in verschillende snelheden en zijn ze bovendien niet steeds op elkaar afgestemd.

Aangezien reeds heel wat kerncompetenties met betrekking tot integriteitsaangelegenheden aanwezig zijn binnen de Vlaamse administratie, zal ik onderzoeken hoe we deze organisatorisch bij elkaar kunnen brengen in een professioneel uitgebouwd (virtueel) Vlaams Bureau Integriteit. Ik ben ervan overtuigd dat de oprichting van een dergelijk Vlaams Bureau Integriteit dé oplossing kan zijn voor de tekortkomingen op het vlak van het huidige integriteitsbeleid. Door het samenbrengen van deze competenties in één Bureau Integriteit kan volledig team samengewerken aan het realiseren van dezelfde gezamenlijke doelstellingen, kennis delen en vindt er automatisch een kruisbestuiving plaats tussen de verschillende disciplines.

Het preventieel wordt vooral ingevuld vanuit de stimulerende benadering van het integriteitsbeleid. Preventieve maatregelen zijn onder te verdelen in maatregelen gericht op het bedrijfskli-

maat en de organisatiecultuur, in administratief-organisatorische maatregelen en in veiligheidsmaatregelen. Op preventief vlak ligt de nadruk sterker op de waardegebonden competenties en op het belang van een open cultuur. In dit kader situeren zich ook de nieuwe deontologische code, de dilemmatrainingen en aangepaste ondersteuning voor het management. De entiteiten krijgen praktische instrumenten aangereikt vanuit het Bureau Integriteit.

Niettegenstaande alle inspanningen die een organisatie zich zou getroosten om uit te groeien tot een integere organisatie, dient zij te aanvaarden dat er steeds personeelsleden zullen aanwezig zijn met een minder eerbare of zelfs malafide ingesteldheid. Geen enkel preventiesysteem kan alle onregelmatigheden of misbruiken uitsluiten en hierdoor ontstaat in een integriteitsbeleid de noodzaak aan detectiemechanismen. Detectieactiviteiten ressorteren per definitie onder de controlerende benadering van een integriteitsbeleid, maar genereren binnen een organisatie ook een belangrijk preventief effect, aangezien de aanwezigheid ervan ontradend werkt ten aanzien van bepaalde personeelsleden. Het detectieluik van een integriteitsbeleid wordt vooral ingevuld door het analyseren van risicogebieden en door het verder uitwerken van detectiesystemen.

Momenteel gebeuren meldingen van integriteitsschendingen op verschillende niveaus. Het huidige systeem vertoont een aantal tekortkomingen. Het gebrek aan een uniforme, overkoepelende benadering houdt allerlei mogelijke nadelige gevolgen in, zoals rechtsonzekerheid en een gevaar voor willekeur. Daarom zal ik één uniek meldpunt voor integriteitsschendingen introduceren, waarbij meldingen door personeelsleden, burgers en bedrijven op een uniforme, consistente en professionele wijze worden geanalyseerd, geregistreerd en onderzocht. Dit meldpunt zal als integriteitsinstrument integraal deel uitmaken van het op te richten Vlaams Bureau Integriteit. Ik zal tijdens deze regeerperiode ook de huidige beschermingsregeling voor klokkenluiders laten evalueren en desgevallend bijsturen.

Wanneer uit de detectieactiviteiten blijkt dat er indicaties zouden zijn van mogelijke onregelmatigheden, zal dit aanleiding geven tot het uitvoeren van forensische audits.

Ook het tijdens de vorige regeerperiode ingezette traject m.b.t. de vertrouwenspersonen integriteit zal ik verder laten uitwerken. De personeelsleden kunnen bij deze vertrouwenspersonen terecht met vragen over integriteit en kunnen er informatie verkrijgen over de wijze waarop ze zelf met dilemma's kunnen omspringen.

### 3.2.4 Innovatieklimaat binnen de Vlaamse overheid stimuleren

De Vlaamse overheid profileert zich al geruime tijd als lerende organisatie. Tijdens de voorbije regeerperiode heb ik reeds enkele specifieke acties aangaande 'bestuurlijke innovatie' opgestart. Met het oog op een ruimer ondersteunend beleid, werd ingezet op:

- het stimuleren van innovatie op verschillende niveaus binnen de organisatie en bij de medewerkers (management en personeel), bv. door 'wissel-leren';
- mobiliseren van het creatieve potentieel binnen de organisatie en daarvoor ondersteunende instrumenten aanreiken;
- innovatoren door erkenning een steuntje in de rug geven; fora creëren waarop entiteiten over de sectoren heen van elkaar kunnen leren, bv. de SPITS-innovatieprijs.

Tijdens deze regeerperiode wil ik het innovatieklimaat nog meer stimuleren en verankeren. Hierbij moeten we evolueren van ad hoc georganiseerde contacten naar meer structurele vormen van samenwerking op vlak van innovatie binnen de Vlaamse overheid en extern, met andere landen of regio's. Een actievere participatie op internationale innovatiebevorderende fora (bv. EU- of OESO-werkgroepen, kwaliteitscongressen,...) past in deze ambitie.



Om de Vlaamse overheid als eigentijds en vooruitstrevend te profileren zal ik de interne innovatie-initiatieven verder laten uitbouwen; een innovatieplatform en een netwerk van innovatiemanagers en innovatieteams binnen de overheid opzetten en impulsen geven om innovatie te stimuleren door bijvoorbeeld de SPITS-prijs, het KNOOP-programma, en innovatiesubsidies.

Ik vraag aan mijn administratie creatief met vernieuwing om te gaan. Eén initiatief is een Vlaamse ideeënbank voor ambtenaren, op web 2.0 basis en gericht op het indienen van ideeën ter bevordering en vernieuwing op het gebied van beleidsuitvoering en organisatieontwikkeling.

Het regeerakkoord benadrukt ook dat de Vlaamse overheid met haar eigen overheidsopdrachten over de mogelijkheid beschikt om ondernemingen ertoe aan te moedigen om de technologische en innovatieve inhoud van hun diensten en goederen te vergroten. Binnen het bestaande juridische kader is de overheid in staat om innovatieve oplossingen 'te bestellen'. Ik zal daartoe het actieplan 'Innovatief Aanbesteden' ondersteunen om verdere stappen te zetten om met de eigen overheidsopdrachten onderzoek en innovatie te stimuleren.

### 3.3 Naar een vernieuw(en)d P&O beleid

De Vlaamse overheid heeft in het verleden reeds veel inspanningen geleverd op het vlak van personeelsbeleid, waardoor ze binnen de overheidssector jarenlang als referentie werd erkend.

Op het vlak van 'P' van personeel en 'O' van organisatie zijn nog er nog veel efficiëntiewinsten te boeken. Een grondige reflectie over en, indien nodig, een bijsturing van het huidige personeelsbeleid en -instrumentarium is dus aan de orde. Enkel met een doordacht hedendaags personeelsbeleid zal de Vlaamse overheid haar strategische ambities om een nog meer kwaliteitsvolle dienstverlening te kunnen verzekeren, waar kunnen maken. Het aantrekken, ontwikkelen en behouden van de juiste talenten staat hierbij centraal.

Daarbij zal ik - zoals duidelijk aangegeven in het regeerakkoord - werk maken van een voorbeeldig werkgeverschap voor de personeelsleden van de Vlaamse overheid door voldoende aandacht te schenken aan het spanningsveld tussen kostenbewustzijn en sociaal maatschappelijke verantwoordelijkheid. We streven naar een beter evenwicht tussen de 'P' van personeel en de 'O' van organisatie, tussen individueel en algemeen belang. De ontwikkeling van mensen en de ontwikkeling van de organisatie moeten hand in hand gaan.

Bij het uittekenen en uitvoeren van dit beleid schenk ik speciale aandacht aan de elementen uit de voorbije Personeelspeiling die als belangrijkste aandachtspunten naar voren kwamen:

- het ontwikkelen van een visie op leiderschap;
- nood aan een toenemende aandacht voor samenwerking;
- het mogelijk maken van voldoende mobiliteit / doorstroommogelijkheden.

Het uitwerken en implementeren van het personeelsbeleid zal gebeuren in nauw overleg met de vakbonden en het lijnmanagement. In punt 10.3 van deze beleidsnota ga ik verder in op het partnerschap met de vakbonden.

#### 3.3.1 Naar een vernieuw(en)d personeelsbeleid gericht op lange termijn ambities

De eerste uitdaging bestaat erin de strategische ambities van de Vlaamse overheid te vertalen in een vernieuw(en)d personeelsbeleid, zowel op gemeenschappelijk niveau als op entiteitsniveau.

Het concreet invullen van dit overkoepelende personeelsbeleid zal samen met de entiteiten gebeuren, zowel met de personeelsfunctie als met het management en dit binnen het in deze

nota geschetste beleidskader. De entiteiten krijgen de ruimte om hun eigen personeelsbeleid zo goed mogelijk af te stemmen op de (beleids)doelstellingen die zij moeten realiseren, zonder dat dit leidt tot verkokering en zonder de globale ambitie en richting die de Vlaamse overheid uitgaat, uit het oog te verliezen.

Om te kunnen beoordelen in welke mate het personeelsbeleid een bijdrage levert aan de bedrijfsstrategie laat ik indicatoren ontwikkelen die zowel voor het management als het beleid een meerwaarde moeten bieden.

Ik ben er mij van bewust dat een aantal elementen van het personeelsbeleid nog federaal geregeld zijn – voornamelijk het APKB en de Bijzondere Wet van 8 augustus 1980 – en zo een efficiënt eigen personeelsbeleid in de weg staan. Dit is ook één van de conclusies van de Commissie Effectieve en Efficiënte Overheid (CEEEO). Van mijn kant zal ik alvast de nodige inspanningen blijven leveren om deze obstakels uit de weg te ruimen. Ik zal ook het Vlaams personeelsstatuut grondig evalueren en bijsturen waar nodig.

### 3.3.2 Personeelsbehoeften proactief in kaart brengen en koppelen aan processen

Personeelsbehoeften worden proactief in kaart gebracht zodat elk bestuur tijdig kan inspelen op problemen die zouden ontstaan ten gevolge van vergrijzing en/of knelpuntfuncties, zo bepaalt het regeerakkoord. Deze aanpak houdt zowel rekening met behoeften op korte als op lange termijn. Bij elke beheersovereenkomst hoort een goed onderbouwd personeelsplan dat jaarlijks met het ondernemingsplan wordt geactualiseerd. Voor de indeling van de functies in een personeelsplan wil ik de entiteiten aanmoedigen om zo snel mogelijk gebruik te maken van het instrument functiefamilies van de Vlaamse overheid.

“Om de personeelskost te beheersen en vooraf te kunnen inschatten is het noodzakelijk dat de taken en toegevoegde waarde van elke overheidsdienst worden geëvalueerd, waarbij het subsidiariteitsbeginsel wordt toegepast”, aldus het regeerakkoord. Op interbestuurlijk niveau zullen de entiteiten - als onderdeel van de efficiëntieoefening waarvoor zij staan – samen met de lokale besturen de meest cruciale bestuursoverschrijdende dienstverleningsprocessen onder de loep nemen. Op het thema van procesoptimalisatie kom ik later in deze beleidsnota nog terug.

Binnen de Vlaamse overheid zelf zal ik concrete projecten opstarten voor het realiseren van synergieën en schaalvoordelen om ook het personeel op efficiëntere wijze in te zetten. Een oefening m.b.t. de organisatie van de management ondersteunde processen is hierbij een eerste initiatief. Het CAG zal dit verder vorm geven in zijn meerjarenplanning m.b.t. het creëren van permanente efficiëntiewinsten, waarover ik het al eerder in deze beleidsnota had en zoals afgesproken is in het regeerakkoord.

Gegeven de afspraken in het regeerakkoord om het personeel niet meer te laten aangroeien, zal ik enerzijds de leidend ambtenaren aanmoedigen om hierin verder hun verantwoordelijkheid te blijven nemen en hen daarbij de nodige ondersteunende instrumenten aanreiken. Daarnaast zal ik ook verder investeren in ondersteunende ICT-systemen om dit te kunnen monitoren en om, indien nodig, snel en gericht te kunnen ingrijpen

### 3.3.3 Talentvolle medewerkers aantrekken

De huidige praktijk inzake rekrutering en selectie wordt voornamelijk vormgegeven door de strikte bepalingen in diverse regelgevingen zoals onder meer het APKB en de Bijzondere Wet, die te weinig onderbouwd zijn door of uitgaan van een hedendaagse visie op personeelsbeleid. Dit is ook één van de belangrijkste vaststellingen van de CEEEO. Binnen de Vlaamse overheid is er een grote diversiteit aan spelers die actief zijn op dit terrein.

Ik wil werk maken van een verdere professionalisering van het rekruterings- en selectiegebeuren. Dit betekent niet alleen het uitwerken van kwaliteitscriteria maar ook het opnemen van de taken m.b.t. rekrutering en selectie op het meest gepaste niveau binnen de organisatie of daarbuiten.

Om de juiste talenten aan te trekken wil ik een nog sterker arbeidsmarktimage, met speciale aandacht voor knelpuntfuncties en kansengroepen. Het is de bedoeling om alle vacatures voortaan bekend te maken via één loket, dat voldoende herkenbaar is als unieke toegangspoort voor vacatures bij de Vlaamse overheid, maar ook voor de andere besturen in Vlaanderen, zoals steden en gemeenten. Jobpunt Vlaanderen neemt in dit geheel van initiatieven een prominente plaats in.

De rekruterings- en selectieprocedures worden aangepast zodat ze op efficiënte wijze de meest geschikte kandidaten opleveren voor specifieke functies. Zo zal er bijvoorbeeld meer functie-specifiek worden geworven. Het is belangrijk om de juiste kandidaten aan te spreken, niet om een zo groot mogelijk aantal kandidaatstellingen te krijgen. De kwaliteit van de kandidaten primeert dus op kwantiteit.

Doordat de personeelsbehoefte proactief in kaart zijn gebracht, zal er tijdig gestart worden met het aanwerven van talent en kunnen inspanningen inzake rekrutering en selectie worden gebundeld. De klemtoon verschuift van uitsluitend diplomagericht werven naar werving mede op basis van functie-inhoud, competentie en potentieel. Werven op basis van elders verworven competenties is een eerste stap naar meer competentiegerichte selectieprocedures.

Er zullen in deze regeerperiode ook inspanningen worden geleverd om de kostprijs van wervingen verder te drukken zonder de kwaliteit ervan in het gedrang te brengen. Zo zullen vacante betrekkingen meer worden geclusterd, zal er meer worden gewerkt met gemeenschappelijke vacatureberichten, en zal er, waar gepast, nog meer gebruik worden gemaakt van interne selectoren, in samenspraak met Jobpunt Vlaanderen. Kandidaten zullen ook niet meer nodeloos worden hertest voor gelijkaardige functies binnen de Vlaamse overheid. Hiervoor zet Jobpunt Vlaanderen een gegevensbeheersysteem op waarin de testresultaten van kandidaten bijgehouden worden. Op termijn streef ik hierbij naar een samenwerking met de lokale besturen. Ook intern benutten we maximaal de informatie die boven komt uit selectie- en loopbaanprocedures in het kader van horizontale of verticale mobiliteit, ook voor andere dan selectiedoeleinden. Ik wens dat deze informatie ook positief gebruikt wordt om de personeelsleden te helpen groeien, zich te ontwikkelen of in te zetten op hun sterke punten. Op deze manier ontstaat er een goed evenwicht tussen de kosten en baten van het rekruterings- en selectiebeleid van de Vlaamse overheid.

Samen met het beleidsdomein Onderwijs en Vorming bekijken we hoe we buitenlandse diploma's sneller kunnen evalueren op gelijkwaardigheid. De vereiste taalkennis moet in verhouding staan tot de specificiteit van de functie.

Tot slot gaan we na hoe we de noden aan interim-arbeid kunnen invullen, nadat we de mogelijkheid hiertoe hebben onderzocht met de sociale partners.

Op het gebied van evenredige arbeidsparticipatie wil ik dat de Vlaamse overheid haar voorbeeldrol ten volle invult. We zetten nieuwe stappen in instroom en doorstroom om de gelijke kansen en diversiteitsdoelstellingen voor de tewerkstelling van personen met een handicap, mensen van allochtone afkomst en vrouwen in top- en middenkader te bevorderen.

Jobpunt Vlaanderen krijgt de opdracht om gerichte communicatiekanalen naar deze doelgroepen op te zetten. Ook zullen de organisaties die de doelgroepen vertegenwoordigen, aangesproken worden om hun leden aan te moedigen werk te vinden bij de Vlaamse overheid. Vlecht-

werk, een initiatief om vrouwen en mannen te stimuleren om een leidinggevende functie op te nemen, zullen we op nog ruimere schaal promoten.

### 3.3.4 Creëren van een waardengedreven leiderschapscultuur

Goede leiders inspireren en hebben het vermogen het beste uit hun medewerkers te halen. Momenteel ontbreekt het de Vlaamse overheid echter aan een gemeenschappelijke visie op leiderschap en - vooral - de ontwikkeling en ondersteuning ervan. Het huidige instrumentarium is te eenzijdig gericht op de prestatieverwachtingen en de beheersing ten aanzien van het top- en middenkader, terwijl de context waarin deze zich moeten bewegen hun mogelijkheden vaak beperkt. Leidinggeven wordt nog te vaak als last gezien in plaats van als een gezonde uitdaging.

Daarom wil ik de managementcode herwaarderen als ondersteunend instrument voor het management. Het wordt een managementhandboek dat zal worden uitgebreid, in eerste instantie met een facilitair luik.

Ik vraag aan de administratie om specifieke initiatieven op te zetten op het vlak van ontwikkeling die het top- en middenkader beter moeten ondersteunen in het uitvoeren van hun leidinggevende opdracht. Belangrijk vind ik daarbij het creëren van een waardengedreven bedrijfscultuur waar coachend leiderschap voorop staat. Bij selectie van leidinggevend en verlenging van mandaten, moet voldoende rekening gehouden worden met de mate waarin ze zelf coachende vaardigheden inzetten. Alle leidinggevend moeten we aan om via persoonlijke coaching het eigen functioneren te optimaliseren. In het kader van de hernieuwing van de mandaten van het topmanagement en van het middenkader in 2012 voeren we een grondige mandaat-evaluatie uit en werken we tevens een ondersteuningsaanbod uit voor de mandaatwissel. Ook wil ik bekijken op welke manier de mandaathouders flexibeler van mandaat kunnen wisselen.

De leidinggevend van morgen worden met het uitbouwen van een performant talentmanagement in een vroeg stadium voorbereid op een leidinggevende positie. Dit moet ook de aanzet vormen om op termijn de principes van talentmanagement breder te implementeren binnen de Vlaamse overheid.

### 3.3.5 Inzetbaarheid vergroten

Op dit ogenblik gaat 65 % van het personeel op 60 jaar met pensioen en is slechts 16% nog aan het werk op de leeftijd van 65 jaar. Bovendien is de prognose dat bij ongewijzigd beleid de komende 15 jaar 46% van het personeel met pensioen zal gaan. Hierdoor gaat er heel wat waardevolle kennis en ervaring verloren, maar ook vanuit maatschappelijk oogpunt is dit geen goede zaak. Het is ook in die optiek van het grootste belang om in functie van de generatiewisseling voldoende initiatieven te nemen die kennisoverdracht garanderen.

Omdat Vlaanderen momenteel botst op de belemmeringen van de federale wetgeving om dit zelf fundamenteel aan te pakken, zal ik binnen mijn bevoegdheden een aantal acties opzetten die het personeel aanmoedigen langer aan de slag te blijven om zo de feitelijke pensioenleeftijd geleidelijk op te trekken. Er zal worden onderzocht of en op welke wijze personeelsleden die de pensioenleeftijd hebben bereikt, kunnen worden geheroriënteerd naar aangepaste takenpakketten, dit zonder leeftijdsbeperking.

Daarnaast zal ik er echter voor ijveren dat de Vlaamse overheid zelf bevoegd wordt om de minimale leeftijd te bepalen waarop haar personeelsleden met pensioen kunnen gaan. De huidige mogelijkheid om reeds op de leeftijd van 60 jaar met pensioen te gaan brengt namelijk op langere termijn de betaalbaarheid van de pensioenen in het gedrang.

De vooropgestelde grote pensioneringsgolven bieden ook opportuniteiten om gradueel te werken naar een slankere en efficiënter functionerende overheid. Ik zal instructie geven om de pensioneringsgolven in kaart te brengen zodat hiermee kan worden gewerkt naar een meer toekomstgerichte organisatie.

Om de flexibiliteit bij het inzetten van het personeel te stimuleren zal ik enerzijds initiatieven aanmoedigen die de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers beogen en anderzijds het aanbod van de interne arbeidsmarkt verder uitbouwen. Er komen bijkomende initiatieven om de uitwisselbaarheid van het personeel te vergroten, ook over de bestuurlagen heen. Naast de mobiliteit met de lokale besturen, die ik in mijn beleidsnota Binnenlands Bestuur uitvoerig bespreek, zal ik ook de mogelijkheid tot mobiliteit met de onderwijssector laten onderzoeken. Om de mobiliteit vanuit de private sector te stimuleren wens ik de beperking die geldt bij het valoriseren van privé-ervaring op te heffen.

Een ander element dat de inzetbaarheid ondermijnt, zijn de uitgebreide en stilaan ontransparante verlofstelsels. Zonder het evenwicht tussen werk en gezin uit het oog te verliezen zal ik de verlofstelsels rationaliseren en standaardiseren.

Het principe van de herplaatsingspool blijft behouden maar wordt minder vrijblijvend voor het personeelslid indien er na twee jaar nog geen oplossing is. Ik laat tevens onderzoeken of herplaatsing kan worden uitgebreid naar andere bestuursniveaus om de kans op een succesvolle oplossing te vergroten.

Inzetbaarheid vergroten gaat ook over het voldoende ontwikkelen van het aanwezige talent, zorgen voor boeiende jobs met aandacht voor de werk-privé situatie, in een passende verloning voorzien en voldoende autonomie en verantwoordelijkheid geven aan het personeel.

### **3.3.6 Competitieve arbeidsvoorwaarden koppelen aan een doordachte loopbaanstrategie**

Elke medewerker moet kunnen rekenen op loopbaanperspectieven en een billijke verloning. Ik wil loopbanen ontwikkelen in functie van het talentmanagement en de strategische behoeften van de organisatie, met een duidelijke link naar personeelsplanning.

Voor knelpuntfuncties zal ik het beloningsbeleid stapsgewijs en binnen de beschikbare middelen bijsturen. Zo kunnen we op een moeilijke arbeidsmarkt medewerkers aantrekken én via een evenwichtig arbeidsvoorwaardenpakket behouden en blijvend motiveren.

Het totale beloningspakket dat de Vlaamse overheid aanbiedt aan haar personeel bevat niet enkel directe (primaire), maar ook indirecte (secundaire) en niet-financiële (tertiaire) beloningscomponenten. Ook aan deze componenten wil ik de nodige aandacht besteden om personeelstevredenheid en billijkheid te blijven waarborgen.

De arbeidsvoorwaarden tussen statutaire en contractuele personeelsleden zullen stapsgewijs en in beide richtingen naar elkaar toegroeien. Zo zullen contractuele personeelsleden bijvoorbeeld bevorderingsmogelijkheden krijgen zoals momenteel reeds het geval is bij de lokale besturen.

Loopbaan- en beloningsbeslissingen worden niet ad hoc genomen, maar zullen gebaseerd zijn op functieclassificatie via de functieniveaumatrix die wordt ontwikkeld op basis van de functiefamilies van de Vlaamse overheid. De matrix laat ik toetsen in proefprojecten. Via simulatieoefeningen laat ik interne onbillijkheden in kaart brengen en kan de kostprijs van een latere koppeling aan het beloningsbeleid duidelijker worden.

Dit alles ondersteunen we door een systeem van prestatie management (en een aangepast systeem voor het topkader) waarbij opvolging, beoordeling en beloning gericht zijn op de effectieve bijdrage aan de realisatie van de doelstellingen.

### **3.3.7 Persoonlijke ontwikkeling in functie van strategie, talent en ambitie**

Continu werken aan ontwikkeling is voor mij een kritische succesfactor voor een innovatieve overheid. Ik stel met genoeg vast dat het gebruik van het competentiewoordenboek van de Vlaamse overheid daarbij zeer goed ingeburgerd is. De vier waardegebonden competenties (samenwerken, klantgerichtheid, voortdurend verbeteren en betrouwbaarheid) vormen de basis voor een verdere cultuuromslag.

Aan het Agentschap voor Overheidspersoneel vraag ik om de aangeboden mix aan verschillende ontwikkel- en ondersteuningsinitiatieven verder af te stemmen op de noden (werkplekklaren, e-learning, intervisiegroepen, leernetwerken, uitwisselingsprojecten, maatopleidingen, webplatform(Wiki), meter / peter principes, coaching,...).

We investeren verder in de ontwikkeling van medewerkers, middenkader en topmanagement, volgens de normen die ook in andere sectoren het streefdoel zijn. We zullen hierbij ook aandacht besteden aan netwerking en de verdere professionalisering van personeelswerkers. Ik vraag aan het departement Bestuurszaken een indicatorenset uit te werken die toelaat de ontwikkelingspanningen te monitoren.

Ontwikkeling wil ik bovendien meer benaderen vanuit de sterktes van het individu. Richtinggevend ontwikkelcentra kunnen hierbij helpen en worden een wezenlijk onderdeel van het loopbaanbeleid. We zullen de proefperiode herwaarderen als belangrijke oriëntatie- en ontwikkelperiode.

Ik wens de ontwikkeling van medewerkers te laten opvolgen d.m.v. een beheersysteem zodat geen informatie verloren gaat en de monitoring van de ontwikkelingsinspanningen mogelijk wordt.

### **3.3.8 Naar een meer geïntegreerd welzijnsbeleid**

Binnen deze regeerperiode wil ik verder werk maken van de integratie van een welzijnsbeleid voor het ondersteunen van een efficiënte organisatie. Wanneer medewerkers zich goed voelen, gemotiveerd zijn en betrokken zijn, leveren ze goed werk. De impact en kost van personeelsafwezigheden of materiële schade als gevolg van ziekte, arbeidsongevallen, trajectongevallen en psychosociale belasting weegt enorm op een organisatie.

Er komen interventieplannen voor het stimuleren van de aanwezigheid en reïntegratie, het voorkomen van arbeidsongevallen en het verhogen van de algemene personeelstevredenheid, en dit op maat van de verschillende entiteiten.

In deze regeerperiode zal de focus liggen op het geïntegreerd ondersteunen van de entiteiten en het verankeren van een alcohol- of ander drugbeleid, een stressbeleid, een gezondheidsbeleid, een beleid ergonomie en klimaat, een integriteitsbeleid, ..., in het globale personeelsbeleid.

Binnen de Vlaamse overheid zijn verschillende partners actief op vlak van het verbeteren van het algemeen welbevinden van de personeelsleden. Het samenwerken en op maat van de klanten werken van deze partners is noodzakelijk in het bereiken van een gezond arbeidsklimaat. De afstemming van de partners en de contacten zal daarom worden gestroomlijnd.

In 2010 zal een algemene communicatie de doelen van het meldpunt 'Spreekbuis' communiceren. Het meldpunt is ook bereikbaar voor informatieve vragen en als doorverwijzer naar de verschillende welzijnsactoren.

De sociale diensten van de Vlaamse overheid beschikken over een uitgebreid activiteitenprogramma met enerzijds mogelijke steun voor financiële probleemsituaties maar ook morele of psychosociale begeleiding waar nodig. Tevens wordt ervoor geopteerd aan alle gerechtigden een stukje dienstverlening aan te bieden tijdens hun actieve loopbaan, toegankelijk voor iedereen, zodat de voeling met de sociale dienst permanent aanwezig is en de dienstverlening laagdrempelig blijft.

De doelgroep van de sociale dienst blijft dezelfde zoals bepaald in de regelgeving, maar met bijzondere aandacht voor de klanten met gezondheids-, financiële, morele en/of psychosociale noden.

De vzw sociale dienst staat in voor de verdere ontwikkeling zowel van de individuele hulpverlening als de sociale dienstverlening. Op beide deelterreinen worden de activiteiten verder geactualiseerd, in een evenwichtige combinatie, met een hoog kwaliteitsniveau en bijzondere zorg voor de beoogde doelgroepen zoals o.a. gezinnen met kinderen, alleenstaanden, personeelsleden die hun actieve loopbaan willen inruilen voor hun pensioen alsook voor de gepensioneerden.

### **3.3.9 Elk talent telt: de kracht van diversiteit benutten**

De Vlaamse overheid gelooft in de meerwaarde van diversiteit voor haar werking. De Vlaamse overheid wil een waardengedreven en duurzaam personeelsbeleid voeren, met bijzondere aandacht voor mensen uit de kansengroepen, en met leidinggevendend die taak- en mensgericht zijn. De Vlaamse overheid ziet het als haar plicht om alle burgers, ongeacht hun geslacht, afkomst, handicap, seksuele geaardheid, leeftijd, ... gelijke (start)kansen te bieden.

De huidige besparingen vormen een context die ongunstig is voor kansengroepen. Maar er is ook de vergrijzing: veel personeelsleden van de Vlaamse overheid gaan de komende jaren op pensioen. Dat kan kansen bieden. De Vlaamse overheid wil actief en expliciet op het gelijke kansenbeleid verder inzetten. Zij zal haar voorbeeldfunctie vervullen in de evenredige vertegenwoordiging van kansengroepen binnen haar personeelskader. Een betere afstemming tussen de diverse bevoegdheden van de Vlaamse overheid, moet de slagkracht van het globale gelijke kansen en diversiteitsbeleid verhogen.

#### ***Streefdoelen beter verankeren in de managementcyclus***

Streefcijfers blijven de komende jaren het richtkader voor de groei naar die evenredige vertegenwoordiging. Samen met de jaarlijkse Gelijke Kansen en Diversiteitsplannen en het netwerk van emancipatieambtenaren in de entiteiten, die de ondersteunende acties voorbereiden en evalueren, vormen de streefcijfers de kern van het gelijke kansen en diversiteitsproces.

Zoals bepaald in het regeerakkoord zullen de streefdoelen daarom opgenomen worden in de beheersovereenkomsten en jaardoelstellingen van de topambtenaren.

Voor het tellen van de personeelsleden van allochtone afkomst en personeelsleden met een arbeidshandicap wordt de telmethode verfijnd, opdat de bekomen cijfers nauwer aansluiten bij de reële vertegenwoordiging op de werkvloer.

De streefdoelen voor vrouwen in topfuncties (33%) en allochtone personeelsleden (4%) worden behouden op het jaar 2015. Het streefdoel voor personen met een arbeidshandicap (4,5%) wordt ook naar 2015 gebracht.

### ***Een doorbraak realiseren van vrouwen in managementfuncties***

De Vlaamse overheid wil een doorbraak realiseren in de doorstroom van vrouwen in het midden- en topmanagement. Het doorbreken van 1/3-verhouding in het middenmanagement wordt hierbij als doelstelling op korte termijn tot middellange termijn vooropgesteld.

Inzetten op netwerking, mentoring en coaching, waarin het accent ligt op de scouting van vrouwen, is cruciaal. Tegelijk moet er ook gesleuteld worden aan de organisatiestructuur en -cultuur. Bijvoorbeeld investeren in een managementcultuur die combinatiefaciliteiten tussen werk en privé accepteert en toepast.

### ***Maatwerk bij tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap***

Om haar doelstellingen te bereiken moet de Vlaamse overheid sterk investeren in een stimulerend rekruterings- en selectiebeleid. Zoals ik reeds aanhaalde, zal Jobpunt Vlaanderen gerichte communicatiekanalen naar deze doelgroepen ontwikkelen en versterken en ervoor zorgen dat haar selectieprocedures daar aandacht aan schenken.

Ook van personen met een handicap moeten de competenties optimaal worden benut. Hiervoor gaan we de bestaande instrumenten meer inzetten zoals de maatregel 'voorbehouden betrekkingen', de loonkostsubsidies (rendementsondersteuning) en redelijke aanpassingen in de wervingsprocedures.

Er komen ook projecten rond maatwerk bij instroom. Die moeten ertoe leiden dat selectoren meer gericht en sneller een koppeling kunnen maken tussen werkzoekenden met een arbeidshandicap en specifieke vacatures in de organisatie.

Ook zullen we stageplaatsen meer benutten om een positieve kennismaking te stimuleren tussen enerzijds de leidinggevenden en personeelsleden en anderzijds werkzoekenden met een handicap.

Voor mensen die reeds professioneel actief zijn in de overheid komen er verbeterprojecten rond de re-integratie van mensen met gezondheidsproblemen en die langdurig afwezig zijn of waren.

### ***Ieder personeelslid een open en respectvolle omgeving garanderen***

De Vlaamse overheid kiest voor het actief uitdragen van een open en respectvolle organisatiecultuur waarin diversiteit een positieve waarde is. Diversiteit in zijn ruime betekenis, maar ook meer concreet in relatie tot oudere en kortgeschoolde personeelsleden, personeelsleden met een andere seksuele geaardheid, van allochtone afkomst, met een handicap, etc.

De Vlaamse overheid biedt ieder individu en groep gelijkwaardige kansen en ziet diversiteit als een kracht voor haar organisatie en voor Vlaanderen. Deze waarden wil ik stimuleren op de werkvloer via sensibiliserings- en communicatieacties.

### ***Iedereen toegang tot de Vlaamse overheid verzekeren***

Doorgedreven inspanningen blijven nodig op het gebied van de fysieke toegankelijkheid (infrastructuur), de selectieprocedures (redelijke aanpassingen voor personen met een handicap) en de informatietoegankelijkheid (websites en documenten).



### 3.3.10 Personeelsregelgeving als ondersteuning

Kwaliteitsvolle personeelsregelgeving fungeert als ondersteunend kader en creëert mogelijkheden i.p.v. belemmeringen. Belangrijk is ook dat de personeelsregelgeving van de verschillende bestuurslagen van de overheid meer en meer naar elkaar toegroeit.

Met een vereenvoudiging en stroomlijning van het Vlaams personeelsstatuut zal het detailniveau van de regelgeving verminderen zodat de entiteiten een voldoende een flexibel personeels-, wervings-, loopbaan- en beloningsbeleid kunnen voeren zonder dat de entiteiten hierdoor met elkaar in concurrentie treden.

Om dit Raamstatuut en de verdere uitvoering ervan zo dicht mogelijk te laten aansluiten bij de grotere verantwoordelijkheid van de leidend ambtenaren, zal ik de betrokkenheid van het topmanagement bij de onderhandelingen verder verankeren.

Voor de regelgevende aspecten waar Vlaanderen vandaag geen autonomie heeft (onder meer het APKB en de Bijzondere Wet), zal ik de bestaande mogelijkheden maximaal benutten en blijvende inspanningen leveren om deze autonomie alsnog te verkrijgen.

## 3.4 Met ICT en e-government naar geïntegreerde oplossingen

Computers werden in het verleden al te vaak beschouwd als de moderne opvolger van de typemachines. ICT kon op te weinig belangstelling rekenen op het politieke niveau, en jammer genoeg ook in het management. Gelukkig is overal het bewustzijn aan het groeien dat er véél meer mogelijk is dan het louter digitaliseren van de bureaucratie. Zoals moderne bedrijven hun klanten anders benaderen en hun producten anders leveren (denk maar aan het downloaden van muziek via internet of de kranten die publiceren op internet of op uw GSM) kan ook de overheid nadenken hoe ze via nieuwe kanalen haar klanten beter kan dienen en haar eigen werking beter kan integreren. Ik wil daarover graag de denkoefening met alle geïnteresseerden van de verschillende beleidsdomeinen aangaan. Uiteraard blijft het belangrijk dat de burgers vrij kunnen kiezen of ze via de computer dan wel op een traditionele manier de overheid contacteren. De digitale kloof blijft een belangrijk gegeven in een e-government beleid. Het moet een aandachtspunt blijven dat alle toepassingen die ter beschikking staan van de burgers vlot toegankelijk zijn voor gebruikers met een handicap.

In het Vlaams Regeerakkoord staat: "... de overheden moeten een kwaliteitsvolle dienstverlening blijven garanderen en zorgen voor positieve effecten in alle maatschappelijke sectoren. De inzet van ICT, e-government en administratieve vereenvoudiging zijn uitstekende hefboomen voor een efficiëntere dienstverlening en om domeinoverschrijdende schaalvoordelen te realiseren (...) Door innovatie van processen en organisatie, met name voor ondersteunende diensten, kan het topmanagement de overheadkost terugdringen. ..." Hierbij wordt expliciet bevestigd dat we mikken op efficiëntiewinsten, waarbij investeringen nog steeds mogelijk zijn: "... we besparen minimaal op investeringen maar voeren een beleid gericht op efficiëntiewinsten."

Ik wens met het ICT en e-governmentbeleid de overheden in Vlaanderen te ondersteunen bij de ambitie om een slagkrachtige organisatie te zijn. Ik wil voorzien in gemeenschappelijke ICT-diensten die garant staan voor efficiëntie, geïntegreerd werken, performantie, betrouwbaarheid en duurzaamheid. Ik verwacht van alle overheden in Vlaanderen dat zij hiervan maximaal gebruik zullen maken, zodat zij zich op hun kernopdrachten kunnen focussen. Ik wil bovendien ook een ICT-referentiekader aanbieden aan de Vlaamse overheden om zo ICT-processen, -informatie en -technologie maximaal op elkaar af te stemmen. Dit kader moet een krachtig hulpmiddel zijn voor alle besturen om een goede, geïntegreerde, doelgerichte dienstverlening te bieden

aan hun klanten en partners. Mijn doelstelling is dat alle entiteiten van de overheden in Vlaanderen gebruik maken van ICT en e-government op een vooruitstrevende, efficiënte en effectieve manier, als hulpmiddel en als hefboom voor een moderne, klantgerichte en kwaliteitsvolle dienstverlening van de hele Vlaamse overheid.

#### 3.4.1 Naar een efficiënte en sterke ICT-organisatie voor de Vlaamse overheid

##### *Bundelen van alle initiatieven van intra- en interbestuurlijk gegevensverkeer*

MAGDA en GDI-Vlaanderen zijn formele samenwerkingsverbanden, vastgelegd met een decreet en een besluit van de Vlaamse Regering, waarbij de samenstelling en de werking ook geregeld is door de Vlaamse Regering. Met de minister-president zal ik onderzoeken hoe we kunnen komen tot een maximale bundeling van de lopende initiatieven om tegemoet te komen aan de vragen die daaromtrent leven bij de Vlaamse overheden en bij de overheden op lokaal vlak.

##### *Versterken van de bedrijfsgebonden ICT-kennis*

Spreeken met bedrijfsgebonden ICT-kennis van zaken is de waarborg voor ICT-goede oplossingen die in lijn zijn met de bedrijfsdoelstellingen. Ik wil dat de Vlaamse overheid in alle gelegingen beschikt over voldoende personeel met kennis van de bedrijfscontext, gekwalificeerd in bedrijfsanalyse en ICT-projectmanagement. Bovendien blijft ook de nood aan voldoende personeel met een hoge mate van ICT-expertise. Met gekwalificeerd personeel kan de relevantie en de duurzaamheid van ICT-oplossingen gewaarborgd worden, alsook de onafhankelijkheid van ICT-dienstenleveranciers (omdat de Vlaamse overheid weet wat ze wil en de ICT-dienstenleveranciers met kennis van zaken op een efficiënte wijze kan aansturen).

De werving en retentie van intern ICT-personeel is niet altijd eenvoudig. Externe consultants hebben vaak inwerktijd nodig om zich in te passen in de context van de Vlaamse overheid. Ze nemen de opgedane kennis en ervaring met zich mee. De betrokkenheid van externe consultants bij de visie en aanpak van de Vlaamse overheid is beperkt. Pieken en dalen in de ICT-uitvoering opvangen is evenwel onmogelijk met eigen (intern) personeel. Eveneens kunnen gespecialiseerde profielen niet optimaal ingezet worden (bijv. omdat de werklast voor hen binnen één entiteit te beperkt is). Ik streef naar een verbeterd evenwicht tussen interne en externe competentie in ICT en neem daartoe volgende acties:

- Ik wil een verhoogde en verbeterde beschikbaarheid van ICT-experten in de Vlaamse overheid realiseren door het opzetten van een pool ICT-consultants die projectmatig in verschillende opdrachten in verschillende entiteiten inzetbaar zijn. Het model van de federale Smals werd samen met MOVI onderzocht en uitgewerkt in een model voor de Vlaamse overheid, zonder extra kosten. Het is hierbij niet de bedoeling om in concurrentie te treden met het ICT-dienstverleningscontract. In nauwe samenwerking met MOVI wil ik dit project uiterlijk deze regeerperiode realiseren. De ambitie is om deze instelling op termijn ook open te stellen voor de lokale besturen.
- Daarnaast wil ik ook voorzien in een bijscholingsprogramma voor ICT-functies, voornamelijk dan de business-ICT-brugfuncties, en dit op maat van de Vlaamse overheid.
- Het in-huis versterken van business-ICT-brugfuncties zal op sommige plaatsen nodig zijn. Ik zal deze behoefte onderzoeken, alsook bekijken hoe de invulling van deze behoeften kan waargemaakt worden binnen de beperkte budgettaire ruimte van vandaag.

### 3.4.2 Flexibele, gemeenschappelijke ICT-dienstverlening en -platformen

#### *Klantgericht, gemeenschappelijk ICT-dienstverleningsaanbod*

Bij het uittekenen en continu bijsturen van dit ICT-dienstverleningsaanbod focust e-IB op integratie en schaalvoordelen op het niveau van de Vlaamse overheid. Naast het basisaanbod zijn ook specifieke maatoplossingen mogelijk. Alle entiteiten van de Vlaamse overheid worden aangemoedigd om geheel of gedeeltelijk van dit aanbod af te nemen (principe van de "vrije winkelen").

Tegen het einde van de volgende regeerperiode zullen nieuwe contracten gegund zijn om de continuïteit van het gemeenschappelijk ICT-dienstverleningsaanbod te verzekeren. Voor de telefoniecontracten is een nieuwe gunning nodig in 2011.

In het kader van de huidige contracten kunnen enkel entiteiten van de Vlaamse overheid rechtstreeks als klant diensten afnemen. De uiteindelijke gebruikers van de ontwikkelde en/of beschikbaar gehouden systemen of bedrijfstoepassingen kunnen echter ook buiten de Vlaamse overheid liggen: burgers, bedrijven, scholen, lokale besturen, andere overheden, ... Bij het uitwerken van het nieuw dienstverleningsmodel zal onderzocht worden of een verruiming van het voorwerp voor de nieuwe contracten naar bijkomende klanten (lokale besturen, provincies, ...) opportuun is (zie ook punt 4.4).

#### *Verder uitbouwen van de gemeenschappelijke infrastructuur/oplossingen*

Naast het verzekeren van de hogervermelde gemeenschappelijke ICT dienstverlening, wil ik verder investeren in de uitbouw van gemeenschappelijke infrastructuur en oplossingen. Hierbij wil ik streven naar een maximale kostenoptimalisatie (o.a. door consolidatie) om aan de groeiende ICT-behoefte te kunnen voldoen met gelijkblijvende of zelfs dalende exploitatiekosten.

Voor de generieke, gemeenschappelijke basisinfrastructuur en -functionaliteiten zal de volgende jaren worden geïnvesteerd in:

- documentaire en samenwerkingsplatformen, de gemeenschappelijke database-, BI- (Business Intelligence) en Data Warehousing-platformen.
- een op diensten georiënteerde architectuur (Service Oriented Architecture)
- toegangscontrole met gebruikersidentificatie en digitale handtekening.
- geïntegreerde spraak- en datacommunicatie (Unified Communications en IP telefonie).
- opslag en back-up omgeving onder andere in functie van de implementatie van het innovatieve "Capacity on Demand"-model (een flexibel aanbod van server ruimte waarbij wordt betaald voor reëel verbruik).
- archiveringsopslagcapaciteit.
- computerzaalfaciliteiten waaronder specifieke investeringen in functie van de bedrijfscontinuïteit (voor het opvangen van rampen en ongevallen).
- een gemeenschappelijke performant netwerk klaar voor de toekomstige toepassingen en doelgroepen.
- draadloze netwerkconnecties binnen de (hoofd)gebouwen van de Vlaamse overheid in functie van de mobiliteit van de gebruikers.
- de mailomgeving als essentieel onderdeel van de dagdagelijkse bedrijfsvoering.

In lijn met de bevindingen van IAVA plan ik verdere inspanningen op het vlak van herstelplanning na rampen (Disaster recovery planning –DRP) voor de meest kritische systemen. Daarnaast bekijk ik welke bijkomende dienstverlening op het terrein van veiligheid we kunnen uitwerken.

### 3.4.3 Technologie innovatie- en doelgericht inzetten

#### *ICT en bedrijfsvoering integreren*

Bedrijfsvoering en ICT-beleid moeten de brug slaan naar mekaar. Mijn doelstelling is dat alle beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid ICT continu zullen integreren in het proces van hun bedrijfsvoering. Hiervoor zullen we op zoek gaan naar 'beste praktijken' en deze verspreiden. Daarnaast zal ook een methode voor business-ict-afstemming ter beschikking komen. Het laten uitvoeren van doorlichtingen kan hierbij ook nuttig zijn. Inspiratie voor dit laatste kan komen uit het I-scan-project van de Hogeschool Gent, de VVSG en CORVE waarbij de inzet van ICT in verhouding tot de organisatie werd gemeten in 29 kleine tot middelgrote gemeenten.

Ik wens erop toe te zien dat de business-ict-afstemming op continue basis verder gaat samen met alle actoren van de Vlaamse overheid. Binnen dit kader past ook het business-ict-afstemmingsseminarie in november dit jaar. ICT mag zich hierbij niet nestelen in een louter passieve rol maar moet vanuit haar domein vernieuwing in de bedrijfsvoering stimuleren. Nieuwe technologieën kunnen een potentieel aan verhoogde efficiëntie van de businessprocessen inhouden dat niet noodzakelijk opgepikt wordt vanuit de bestaande businessbehoeften.

#### *Naar een unieke ICT-hoofdarchitectuur voor overheden in Vlaanderen*

Een geïntegreerde referentiearchitectuur voor processen, informatie en ICT is onontbeerlijk om te komen tot schaal- en synergiewinsten. NORA, een instrument van de Nederlandse overheid dat architecturale modellen en aanbevelingen voor architecturen bundelt, kan in dit kader als inspiratiebron dienen. Het Europees 'interoperability framework' legt eveneens een kader op waarbinnen de Vlaamse processen en informatiestromen zich moeten plaatsen om vlot te kunnen samenwerken met andere lidstaten binnen Europa.

Beheren van interoperabiliteit is een essentiële randvoorwaarde voor een toekomstvaste ontwikkeling van diensten en toepassingen die door en met ICT in brede zin mogelijk worden gemaakt. Het gaat hier over het vermogen van organisaties om efficiënt en effectief informatie te delen met hun omgeving. Om de interoperabiliteit te versterken zorg ik voor een algemeen kader en zet daarnaast ook volgende deelprojecten op:

- een gemeenschappelijk begrippenkader: hierbinnen worden processen beschreven, zowel in de context van bedrijfsvoering als in de technologische context. Door een referentiearchitectuur voor processen ter beschikking te stellen, zullen processen uitgetekend worden in een integreerbaar kader;
- de kerninformatiestromen inventariseren: dit zal inzicht geven in de prioriteiten die we moeten stellen in het uitbouwen van authentieke bronnen. Voor een optimalisatie van gegevensdeling over beleidsdomeinen heen, is het noodzakelijk dat alle informatie eenduidig wordt gedefinieerd en waar nodig decretaal verankerd. Het principe 'de vervuiler vertaalt' wordt hierbij toegepast wat inhoudt dat diegene die afwijkt van de standaarden, ook moet instaan voor alle bijkomende kosten die deze afwijking met zich meebrengt. Internationale referentiemodellen worden hierbij maximaal gebruikt;
- architectuurschema's: deze worden bindend voor iedereen behalve indien aan de hand van een business cases wordt aangetoond dat een afwijking op het architecturale schema noodzakelijk is, bijvoorbeeld door budgettaire beperkingen op korte termijn ('vervolg-of-verklaar'-principe of 'comply or explain why'-principe).

Tenslotte wil ik een hoger inzicht brengen in het applicatielandschap van de Vlaamse overheid en onder meer nagaan hoe deze applicaties binnen deze architecturale kaders vorm (kunnen) krijgen.

### ***Sterk inzetten op het gebruik van authentieke bronnen***

Het getuigt van weinig efficiëntie wanneer de overheid aan de burgers vraagt wat ze al weet. Deze regering zal inzetten op gegevensuitwisseling en het gebruik van authentieke bronnen om te komen tot een efficiënte dienstverlening van alle Vlaamse overheidsinstellingen. Dit is ook cruciaal voor administratieve vereenvoudiging en het verlagen van de interne beheerskosten op termijn.

Het decreet van 18 juli 2008 betreffende het elektronische bestuurlijke gegevensverkeer verplicht de Vlaamse administraties om gebruik te maken van de authentieke gegevensbronnen en dus geen gegevens meer op te vragen bij burgers en bedrijven die de overheid al heeft. In het uitvoeringsbesluit van 15 mei 2009 werden het Rijksregister, de Kruispuntbank van Ondernemingen en de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid aangeduid als authentieke gegevensbronnen.

Maar proactief kan de informatie uit deze authentieke gegevensbronnen ook gebruikt worden om nieuwe vormen van dienstverlening mogelijk te maken. Uiteraard met respect voor de bescherming van de persoonlijke levenssfeer kan je een doelgroep identificeren en contacteren voor bepaalde diensten. Zo maakt bijvoorbeeld de koppeling tussen het Rijksregister en Vaccinet het mogelijk om de vaccinaties van de nieuwgeborenen op te volgen.

Een kritische succesfactor is hierbij dat die authentieke bronnen vlot toegankelijk zijn. Op Vlaams niveau moet het Magda-platform in elk geval voldoende capaciteit bieden om een veilige gegevensdeling met de Vlaamse administraties en de lokale besturen te garanderen. In samenwerking met de betrokken partners, onder andere op federaal vlak wil ik zoeken naar pragmatische en snelle oplossingen voor ontsluiting van authentieke gegevens waarbij ik de tendens wil aanhouden om de kwaliteit van de Vlaamse dienstverlening terzake verder te verhogen. Ik wil het opzetten van relevante Vlaamse authentieke bronnen ondersteunen op verschillende vlakken (juridisch, ICT-technisch, ...), en de verrijking met Vlaamse gegevens verder zetten. Ik zal dit doen aan de hand van de eerder vermelde architecturale principes. De proces- en informatiearchitectuur geeft aan welke authentieke bronnen we nodig hebben in het licht van de prioritaire doelstellingen en vormt het referentiekader waarbinnen alle agentschappen kunnen meewerken aan de versterkte uitbouw van authentieke bronnen in Vlaanderen.

Ten aanzien van het gebruiken van de federale authentieke bronnen blijft het een aandachtspunt om de kosten van een consultatie grondig te herbekijken. Waarom zou een openbare dienst moeten betalen om de gegevens van een andere administratie te kunnen raadplegen? Ik zal ook aandringen dat deze federale bronnen werken aan datakwaliteit en inzetten op een hoog niveau van consulteerbaarheid.

### ***E-government-projecten***

E-government kan in verschillende processen leiden tot substantiële lastenverlagingen wanneer definities en begrippen worden geuniformiseerd in de wetgeving, gekoppeld aan authentieke bronnen en ingebed in ICT-toepassingen. Voorbeelden hiervan die ik, samen met de bevoegde collega's, tijdens deze regeerperiode wens te onderzoeken en zo veel mogelijk te implementeren:

- inkomensgerelateerde administratieve processen: veel beleidsdomeinen hanteren een inkomensstoets bij het toekennen van premies of voordelen. Vaak wordt deze informatie nog

opgevraagd bij de burger en niet bij de federale overheidsdienst financiën of de kruispunt-bank sociale zekerheid. Ik wil deze processen stroomlijnen en waar mogelijk digitaliseren.

- geografische informatie zoals GIS combineren met andere informatie wat kan leiden tot waarschuwingen voor werken of kan aangeven waar de scholen of welzijnsvoorzieningen te vinden zijn in een bepaalde omgeving;
- de digitale bouwaanvraag: faciliteren van het administratief proces, bouwpremies efficiënter uitkeren, of de brandweer in geval van ramp inzicht te geven in de interne indeling van een pand;
- het inlichtingenformulier vastgoedinformatie, gebruikt door de notaris bij een verkoop van onroerend goed, digitaliseren;
- het voorzien in generieke informatietoepassingen die lokale overheden in hun websites kunnen integreren zodat zij altijd accurate informatie kunnen tonen, aangeleverd vanuit een globale bron, bijvoorbeeld de Vlaamse overheid.

E-participation in een open overheid is een tendens die ik zeker wil opgevolgen. E-participation komt erop neer dat internetplatformen (in de vakpers Web 2.0 genoemd) een integraal deel worden van de toekomstige communicatie over en weer met burgers, bedrijven en belangengroepen. Met het oog op een open en innovatieve Vlaamse overheid, actief luisterend en proactief, snel en adequaat inspeland op de polsslag van de maatschappij, wil ik onderzoeken met welke ICT-middelen we dit kunnen ondersteunen. Hierbij wordt gedacht aan instrumenten zoals discussiefora, coproductiefora en innovatieve internetplatformen (cfr. Nederlandse "Ambtenaar 2.0") die de interactie van de verschillende beleidsdomeinen met hun belanghebbenden faciliteren en stimuleren.

Suggestiepunten bieden Vlaamse burgers de mogelijkheid om hun suggesties of bedenkingen bij de dienstverlening van de overheid rechtstreeks bij de betrokken overheden in te dienen. Op die manier vormen ze een rechtstreeks interactiekanaal tussen de burger en de overheid, en een belangrijk hulpmiddel voor de continue verbetering van de overheidsdienstverlening. Een eerste geslaagd voorbeeld van een dergelijk meldpunt is het "Meldpunt Wegen", waar weggebruikers of omwonenden knelpunten of gevaarlijke situaties aan de weg kunnen melden. Deze meldingen worden dan automatisch doorgegeven aan de bevoegde wegbeheerder (Vlaams of lokaal). Ik zal de oprichting van dergelijke suggestiepunten stimuleren en op systematische wijze rekening houden met de verbeteringsuggesties m.b.t. e-government.

Met het E-procurementprogramma laten we het aankoopproces van de Vlaamse overheid elektronisch verlopen. We hebben de ambitie om op de helft van de regeerperiode alle overheidsopdrachten, waarvoor het technisch mogelijk is, elektronisch te publiceren en de ingediende offertes elektronisch te ontvangen. In de mate dat de wetgeving dit mogelijk maakt zullen we met het bedrijfsleven overleggen om een zo kort mogelijke overgangperiode te hebben. In deze overgangperiode gelden de elektronische en de manuele procedures bij het indienen van offertes. In de tweede helft van de regeerperiode willen we ook de lokale besturen zoveel mogelijk laten toetreden tot dit systeem.

Het contractmanagementsysteem zal toelaten om overheidsopdrachten te beheren en op te volgen tijdens het gehele proces van aanbesteding en uitvoering. Deze applicatie wordt zo breed mogelijk uitgerold in de Vlaamse overheid waardoor ook een geïntegreerd rapportering op onze overheidsopdrachten op efficiënte wijze gerealiseerd kan worden.

### *Streven naar een groene ICT*

Ook op ICT-vlak zijn er toenemende uitdagingen met betrekking tot milieu- en maatschappelijk verantwoord optreden. Dit kan op twee manieren: initiatieven om de ICT omgevingen zelf ener-

gie-efficiënter te maken; ICT-technologie inzetten om de bredere bedrijfsprocessen “groener” te maken.

In het kader van de algemene doelstelling om als Vlaamse overheid CO<sub>2</sub>-arm te worden zijn al belangrijke stappen gezet zoals het overschakelen op het gebruik van “groene stroom”. Ik zal ook inzetten op: het energieverbruik van de ICT-omgevingen zo veel mogelijk beperken; de indirecte CO<sub>2</sub>-uitstoot voor de productie van de aangekochte goederen beperken; bijdragen tot een verlaging van de CO<sub>2</sub>-uitstoot als gevolg van verplaatsingen door de inzet van ICT-technologie (telewerken, documentaire en collaboratieve systemen, teleconferencing, ...); ICT-afval reduceren en maximaal recycleren. Er gebeurt verder onderzoek of het mogelijk is om op het niveau van de Vlaamse overheid hierover zelf minimumnormen en/of streefcijfers voor alle ICT-dienstverlening te bepalen op twee niveaus: “groen door ICT” en “groen met ICT”.

Ik overweeg bijkomend de oprichting van een (virtueel) Vlaams “Groen ICT” Competentiecentrum in samenwerking met de private sector: het samenbrengen van zowel de bestaande (nationale en internationale) regelgeving ter zake, de “beste praktijken” van actuele implementaties, het uittesten van nieuwe “groene” technologie en het uitvaardigen van richtlijnen met betrekking tot concrete realisaties. Dit kan een zeer zichtbaar en concreet hulpmiddel zijn ter ondersteuning van de kleinere organisaties, zowel binnen de publieke als private sector.

#### **3.4.4 De ICT-dienstverlening uitbreiden naar lokale besturen**

In het Vlaams Regeerakkoord wordt opgeroepen om de werking van het lokale en provinciale bestuursniveau kwalitatief te verbeteren, onder andere door e-government. In de beleidsdomein- en bestuurslaagoverschrijdende e-government projecten is het voor de ontwikkeling van een geïntegreerde dienstverlening van groot belang om te komen tot samenwerking tussen de Vlaamse overheid en de lokale besturen. De lokale besturen zijn sterk vragende partij voor meer samenwerking en vooral meer concrete ondersteuning op e-government gebied vanuit de Vlaamse overheid. Ik zal in deze regeerperiode actief op deze vraag ingaan.

In het e-governmentdecreet is er voor de Vlaamse administraties een verplichting opgenomen om authentieke bronnen te gebruiken en die gegevens niet meer opnieuw op te vragen. De lokale besturen mogen dit reeds doen op vrijwillige basis. Het lijkt me een terechte ambitie om tegen het einde van deze regeerperiode de provincies eveneens te overtuigen onder dit principe te werken en te onderzoeken in welke mate we ook de steden en gemeenten kunnen overtuigen zich hier bij aan te sluiten. Waar mogelijk moeten we de papierstroom digitaliseren tussen de gemeenten en de Vlaamse overheid in het kader van het bestuurlijk toezicht over de lokale besturen.

In de vorige regeerperiode heb ik het I-Scan project voor de Vlaamse gemeenten gefinancierd. Dit is een bijzonder interessant project waarbij de deelnemende gemeenten getest werden op de mate waarin hun interne werking ondersteund wordt door ICT. De studie legt de kansen en problemen bloot. De resultaten van dit project zijn tevens interessant voor de Vlaamse overheid over de e-government werking van de gemeenten. Ik zal dan ook de nodige stappen ondernemen om dit I-Scan project verder te zetten zij het in een aangepaste, meer gediversifieerde vorm.

De Vlaamse ICT-dienstverlening kan ruimer bekeken worden dan enkel e-governmentdienstverlening. Zo worden er momenteel voor de Vlaamse overheidsdiensten tal van gemeenschappelijke ICT diensten gebouwd die ook relevant kunnen zijn voor de Vlaamse lokale besturen. Ik dring er dan ook bij de Vlaamse administratie op aan dat men bij de vernieuwing van dergelijke systemen steeds nagaat of de openstelling ervan naar lokale besturen eventuele meerwaarde

biedt. Op die manier kan er niet enkel kostenefficiënter gewerkt worden, maar ook een belangrijke dienstverlening naar de lokale besturen opgezet worden.

De Vlaamse administratie dient ook uit te zoeken of de kadercontracten die zij afsluit met ICT-leveranciers ook opengesteld kunnen worden voor geïnteresseerde lokale besturen. Bij de lokale besturen leeft de vraag naar een Vlaams competentiecentrum e-government en ICT. Ik zal onderzoeken of daar binnen de budgettaire mogelijkheden ruimte voor is.

Onder de e-government projecten die ik deze regeerperiode wil realiseren zijn er een verschillende waarbij de lokale besturen betrokken partij zijn en die kunnen leiden tot een aanzienlijke lastenverlaging. Ik denk daarbij vooral aan de digitale bouwaanvraag en het informatieformulier vastgoedinformatie.

### **3.4.5 Kostenbewust, resultaatgericht en duurzaam beheer van ICT-middelen**

De crisis geeft de roep om verantwoording van ICT-middelen de gewenste gedragenheid. De strategische werkgroep voor afstemming van bedrijfsvoering en ICT (Business ICT Alignment - BIA) kwam in de vorige regeerperiode tot de consensus om samen te werken aan een efficiënt georganiseerde basisinfrastructuur.

Ik wil dat de strategische werkgroep op korte termijn de noden van de Vlaamse overheid inzake basisinfrastructuur beter in kaart brengt, zodat er onderzocht kan worden hoe het beschikbare aanbod hierop beter afgestemd kan worden. Ik opteer resoluut om geen middelen te verspillen omdat verschillende Vlaamse administraties of verschillende gemeenten dezelfde ICT-infrastructuur of toepassingen bouwen. Ik zal aan het CAG een opdracht geven een samenwerkingsakkoord te sluiten waarin het maximaal herbruiken en gebruiken van generieke infrastructuur en dienstverlening de regel wordt en uitzonderingen kunnen toegestaan worden mits het voorleggen van een sluitende business case.

Samenwerking wil ik aanmoedigen en faciliteren met het oog op het creëren van een cultuur die de uitwisseling van beste praktijken tot stand brengen. Een ICT-expertisedatabank (met competentie, projecten en goede praktijken) is een middel ter ondersteuning. Na succesvolle pilootprojecten binnen het werkveld van ICT zal ik stimuleren dit platform voor kennisdeling ook uit te breiden naar andere domeinen.

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

Het regeerakkoord benadrukt dat 'de inzet van ICT, e-government en administratieve vereenvoudiging uitstekende hefboomen zijn voor een efficiëntere dienstverlening en om domeinoverschrijdende schaalvoordelen te realiseren'.

Met het reguleringsmanagement streeft de Vlaamse overheid naar een kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve vereenvoudiging. De belangrijkste methodieken en instrumenten van het reguleringsmanagement zijn tijdens de vorige regeerperiode op mijn aangeven goedgekeurd door de Vlaamse Regering en geïmplementeerd. Hierdoor beschikt Vlaanderen vandaag over de belangrijkste internationaal aanvaarde standaarden voor een kwaliteitsvol wetgevingsbeleid.

Een kwaliteitsvolle regelgeving met een minimum aan administratieve lasten, een doelgroepgericht e-government, en het beheer van processen en informatie vanuit het perspectief van doelgroepen, zijn essentiële elementen om de efficiëntie van de overheid te verbeteren. Het efficiëntie-effect verhoogt naarmate deze middelen beter op elkaar zijn afgestemd. Efficiëntiewinsten vereisen een doordacht beleid waarbij de instrumenten van unieke semantiek, het gebruik van authentieke bronnen, de



instrumenten van reguleringsmanagement en de integratie van processen als hefboven op mekaar inwerken.

Daarom zal ik verdere inspanningen leveren om de regelgeving kwaliteitsvol te maken, de administratieve rompslomp weg te werken en e-government vanuit dit perspectief te optimaliseren. Het overheidsapparaat moet zich immers als dusdanig weten te organiseren dat zij adequaat kan inspelen op nieuwe en wijzigende regelgeving. Dit kan met e-government voor maximale gegevensdeling en authentieke bronnen, maar ook met adequaat ingerichte informatie en processen binnen de administratie. De burgers, bedrijven, lokale besturen en andere overheden mogen eisen dat we als een performante dienstverlener onze regelgeving, processen en informatie optimaal beheren.

Ik wil deze instrumenten verder optimaliseren en zal nagaan hoe we ze doelgerichter en efficiënter kunnen toegepasten en versterken. Mijn beleid zal ook inspelen op vragen vanuit de administratie om onnodige interne planlast te vermijden. Hierbij beoog ik een samenhangend instrumentarium voor ondersteuning van beleid en management, opdat als uiteindelijk streefdoel, de dienstverlening aan de burger, bedrijven, organisaties, en de lokale overheden geoptimaliseerd kan worden.

### 3.5.1 Inzetten op administratieve vereenvoudiging

De overheid moet zich ten opzichte van al haar klanten profileren als een betrouwbare partner. Terecht verwachten deze een kwaliteitsvolle dienstverlening van de overheid. Kwaliteitsvolle regelgeving met een minimum aan administratieve lasten vormt hiervan een belangrijk aspect.

#### *Verlagen van bestaande administratieve lasten via de actieplannen*

Bureaucratische belemmeringen, administratieve lasten en onnodig zware nalevingskosten van regelgeving moeten we vermijden en afgeschaffen. Om een maximale administratieve vereenvoudiging door te voeren, streef ik naar optimale samenwerking met e-government en naar meer aandacht voor de verstandige inzet van ICT.

In het licht van de Europese doelstelling voor administratieve lastenverlaging, maken alle beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid actieplannen met vereenvoudigingsprojecten op. Daarbij baseren zij zich in de eerste plaats op de uitgevoerde nulmetingen van administratieve lasten. Een actieplan is, naast structurele initiatieven, noodzakelijk om op niveau van een beleidsdomein gericht aandacht te besteden aan kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve vereenvoudiging. Een actieplan kan inhoudelijk betrekking hebben op het opmaken van nieuwe regelgeving, het verbeteren, schrappen en vereenvoudigen van bestaande regelgeving, algemene vereenvoudigingsprojecten en op het uitbouwen van structurele initiatieven. De actieplannen volgen we op via jaarlijkse voortgangsrapportages. Daarbij worden de al geleverde inspanningen van de nulmetingen gebruikt en wordt ernaar gestreefd om de strategische adviesraden hierbij te betrekken. Tegelijkertijd wil ik in dialoog gaan met alle maatschappelijke actoren en zal er meer maatschappelijke betrokkenheid in mijn beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering worden nagestreefd.

Ik maak zelf ook een actieplan op met projecten en structurele initiatieven die een beleidsdomein- en bestuursniveauoverschrijdende vereenvoudiging beogen.

Ik zal erover waken dat aan de actieplannen een reductiedoelstelling verbonden wordt waardoor het uitvoeren en opvolgen ervan tegen 2012 moet leiden tot een concrete vereenvoudiging voor de verschillende doelgroepen. Daarbij zal ik ook aandacht besteden aan de projecten die prioritair zijn in het kader van de Europese Dienstenrichtlijn.

### *Bewaken van nieuwe administratieve lasten via de compensatieregel*

Om de administratieve lasten van nieuwe regelgeving minimaal te houden, is de compensatiemaatregel in de vorige regeerperiode al noodzakelijk gebleken.

De compensatiemaatregel staat voor het principe dat een stijging van administratieve lasten door nieuwe of wijzigende regelgeving gecompenseerd moet worden door een evenwaardige daling van bestaande administratieve lasten. De ontwikkeling van een simulatietool voor het berekenen van administratieve lasten van ontwerpregelgeving zal zorgen voor een efficiënter en effectiever gebruik van het instrument.

Wat de lokale overheden betreft moet de planlast alleszins teruggebracht worden tot een functioneel niveau.

### *De kwaliteit en toegankelijkheid van formulieren verbeteren*

Ik wil ook verder blijven investeren in toegankelijke en kwaliteitsvolle formulieren. Elke Vlaamse administratie zou nu haar formulieren moeten nakijken en haar administratieve processen aanpassen om aan deze verplichting te voldoen. Dit betekent vaak een inspanning zowel op het vlak van de informatisering van het proces als soms van de regelgeving voor zover deze strijdig zou zijn met deze decretale verplichting. Vaak zijn formulieren immers bij besluit vastgelegd. Ik zal aan het CAG opdracht geven om de huidige situatie in kaart te brengen, verbetertrajecten op te starten en dit systematisch op te volgen en te rapporteren voor elk van de beleidsdomeinen.

### **3.5.2 Inzetten op kwaliteitsvolle regelgeving**

Er zal verder ingezet worden op een kwaliteitsvolle regelgeving. Een overheid die doordacht reguleert, stelt zich de vraag of regels en de er in opgenomen beleidsinstrumenten noodzakelijk zijn. Als dit het geval blijkt, zorgt ze voor duidelijke en begrijpelijke regels. Ze giet de regels in zo eenvoudig mogelijke procedures en zorgt ervoor dat die procedures, waar mogelijk, elektronisch kunnen afgewerkt worden.

De Vlaamse Regering streeft naar regelgeving die voldoet aan de acht kenmerken van goede regelgeving:

- noodzakelijk en doeltreffend;
- doelmatig en afgewogen;
- uitvoerbaar en handhaafbaar;
- rechtmatig;
- samenhangend;
- eenvoudig, duidelijk en toegankelijk;
- onderbouwd en overlegd;
- blijvend relevant.

Daarbij stel ik het kenmerk 'goede regelgeving moet samenhangend, zonder overlappingsen of tegenstrijdigheden zijn' centraal. Dit kenmerk heeft betrekking op aandacht voor samenhangende regelgeving binnen hetzelfde beleidsdomein (juiste beleidsinstrumentenmix), over de verschillende beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid (geen administratieve verkokering), maar ook over de verschillende bestuursniveaus (subsidiariteit) en ten slotte binnen de regelgevende akte zelf (juridisch-technisch).

Kwaliteitsvolle regelgeving en kwaliteitsvol beleid vormen een eenheid. De opmaak van nieuwe regelgeving moet daarom een geïntegreerd en gefaseerd proces zijn. De impact van beleidsvoorstellen en ontwerpregelgeving worden zoveel mogelijk vooraf geanalyseerd. Daarbij zal ik meer aandacht besteden aan het aanwenden van de optimale beleids- en reguleringsinstrumentenmix en aan het optimale beleidsniveau waarop de instrumenten worden georganiseerd, uitgevoerd, opgevolgd en gecontroleerd. Op basis van de evaluatie van de verschillende instrumenten zal ik deze waar nodig laten bijsturen opdat deze nog beter aansluiten op de volledige beleidscyclus.

#### ***Hervormen van RIA tot een meer doeltreffend instrument***

Ik wil de reguleringsimpactanalyse (RIA) hervormen tot een meer doeltreffend en pragmatisch instrument gericht op kwaliteitsvolle regelgeving. Hierbij wil ik het huidige systeem van de RIA geleidelijk vervangen door een voorlopige RIA bij de opmaak van de regelgevingagenda. De voorlopige RIA beperkt zich tot de omschrijving van de te onderzoeken probleemstelling(en), de doelstelling(en) en de verschillende opties. In een latere fase wordt de RIA verder afgewerkt met meer duidelijkheid over de uitvoering en handhaving van de regelgeving. Hierbij zal ik streven naar het afstemmen van de RIA op andere documenten in het kader van de opmaak van regelgeving en op de financiële en beleidscyclus. Ook laat ik in dit kader onderzoeken hoe we het Belfortprincipe hierin kunnen integreren.

Ik zal laten onderzoeken of de centrale kwaliteitsbewaking van de RIA binnen het besluitvormingsproces kan worden versterkt naar analogie met de Europese aanpak.

#### ***Europese regelgeving: gebruiken van impactfiches***

Het regeerakkoord benadrukt dat de Vlaamse Regering samen met het Vlaams Parlement verder wil investeren in een proactieve opvolging van het Europese beleid en de regelgeving.

Daarom wil ik het gebruik van impactfiches voor Europese voorstellen en ontwerpen van regelgeving introduceren. Dit systeem van impactfiches moet afgestemd worden op de Vlaamse beleidscyclus en is gebaseerd op samenwerking tussen verschillende niveaus: alle beleidsdomeinen worden aangemoedigd om hieraan mee te werken, alsook de politiek, het middenveld en andere bestuursniveaus. Het systeem van impactfiches voor Europese regelgeving moet toegankelijk en selectief zijn.

Tijdens de onderhandelingen over nieuwe Europese regelgeving moet met de uitgevoerde 'impact assessments' maximaal rekening gehouden worden om aldus nieuwe bijkomende lasten afkomstig van het Europese beleidsniveau in de mate van het haalbare te beperken. Daartoe zal een intenser contact en informatie-uitwisseling uitgebouwd worden tussen de Vlaamse overheid en de Permanente vertegenwoordiging bij de Europese Unie.

#### ***Regelgeving transparant en toegankelijk maken***

Ik wil het gebruik van de Vlaamse regelgevingagenda verbeteren en zo zorgen voor een betere coördinatie, een betere planning en meer transparantie van het regelgevingproces. Een symbolisch startpunt is de opmaak van een regelgevingagenda voor de regeerperiode in de verschillende beleidsnota's

Het is een streven om een tijdige participatie van het middenveld en doelgroepen aan de beleidsvoorbereiding te verzekeren, zodat het maatschappelijke draagvlak en de kwaliteit van het beleid en de regelgeving wordt verzekerd. In dit kader zal ik het (selectief) gebruik van conceptnota's, witboeken en groenboeken stimuleren.

Ik zal daarom ook het Inter-institutioneel Akkoord met het Vlaams Parlement, de SERV en de strategische adviesraden over de gemeenschappelijke aanpak en de toepassing van de RIA laten uitvoeren. Daarnaast zal worden onderzocht of dit akkoord kan worden uitgebreid tot andere aspecten van betere regelgeving en beter beleid zoals o.a. administratieve vereenvoudiging.

Ik zal blijven investeren in de verbetering van de juridische kwaliteit van regelgeving. Zonder afbreuk te doen aan de rechtszekerheid laat ik nagaan waar we het detailniveau van de Vlaamse regelgeving kunnen verminderen. Verder laat ik onderzoeken hoe wetsevaluaties als een ex-post maatregel onvolkomenheden in bestaande regelgeving kunnen opheffen.

Als versterking van het regelgevingproces vraag ik een continue aandacht voor een goede afstemming met e-government en een verstandige inzet van ICT.

#### ***Ondersteunen van de cellen Wetskwaliteit***

De cellen wetskwaliteit zorgen in alle beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid voor een structurele verankering van het reguleringsmanagement. De instrumenten in het kader van de wetgevingskwaliteit schieten hun doel voorbij indien ze niet of incorrecte wijze worden toegepast. De coördinatie door de cel wetskwaliteit vanaf het beginstadium van de opmaak van de regelgeving is wenselijk. De samenstelling van de projectgroep wordt aangepast aan het dossier en tussen de projectpartners, inclusief de kabinetten, worden duidelijke afspraken gemaakt over timing en taakverdeling.

Naast de verdere uitbouw van deze cellen wetskwaliteit blijft de centrale aansturing en ondersteuning door de dienst Wetsmatiging gewaarborgd. Er wordt voorzien in de verdere ontwikkeling van een ruim en gericht vormingsaanbod over 'wetgevingsleer' en specifieke handleidingen en instrumenten voor de opstellers van regelgeving.

### **3.5.3 Procesbeheer optimaliseren vanuit het perspectief van de klant**

De interne organisatiestructuur is niet relevant voor de klant en mag ook geen nodeloze (transactie)kosten genereren in het totaalproces. Entiteitoverschrijdende procesoptimalisatie vertrekkend vanuit het perspectief van de klant is een noodzaak.

Dit extern gerichte denken vereist intern geïntegreerd werken. De evaluatie en optimalisering van processen wordt nog te vaak louter benaderd vanuit het intern organisatieperspectief en onvoldoende vanuit begin-tot-einde perspectief. Ik ijver er dan ook voor om entiteitoverschrijdende processen in hun geheel te beschouwen en te optimaliseren, en niet als afzonderlijke delen binnen entiteiten, zodat schaalvoordelen, kostenreductie en efficiëntiewinsten gerealiseerd kunnen worden. Ik ijver voor een raamwerk waarbinnen de dienstverlening van Vlaamse overheden aan benchmarks of ijkingskaders getoetst kan worden.

In kader van een efficiënte en effectieve overheid moet niet alleen de externe kost (voor de doelgroepen), maar ook de interne kost (voor de overheid zelf) van ontwerpregelgeving in rekening worden gebracht, voornamelijk de beheerskosten. Deze kosten brengen we ook binnen de reguleringssimpactanalyse in kaart.

Ik besef dat werken aan procesoptimalisatie gepaard kan gaan met ingrijpende veranderingen in (samen)werking, waarbij heel veel actoren betrokken zijn. Er zal dus ruime aandacht zijn voor de 'culturele' dimensie en voor een effectief veranderingsbeheer met aangepaste werkvormen. Sensibilisering op de werkvloer en vorming van de medewerkers spelen hier een belangrijke rol.

### ***Reduceren van interveniërende bestuursniveaus: interne staatshervorming***

Het regeerakkoord stelt dat het reduceren van het aantal interveniërende bestuursniveaus noodzakelijk is voor een efficiëntere en effectievere werking van de overheid. Om de dienstverlening efficiënter te laten verlopen, is het essentieel dat binnen de huidige bevoegdheden wordt gestreefd naar maximaal twee bestuurslagen per belangrijk proces. Dit wordt ondersteund door de conclusies van het rapport van de CEEO. Uiteraard is de digitale overheid daarbij een belangrijke kans. Ik neem, in samenspraak met het CAG, de nodige maatregelen voor de opstart en uitvoering van dit uitdagend proces.

### ***Kennis delen inzake procesbeheer***

Ik zal structurele samenwerking en kennisdeling over entiteiten heen aanmoedigen om de resultaten van de geleverde inspanningen op het gebied van procesbeschrijvingen te hergebruiken, te analyseren en te optimaliseren.

Ik zal zorgen voor een platform dat informatie en instrumenten uit processen ter beschikking stelt. Hierbij zal het project voor de Europese Dienstenrichtlijn als piloot fungeren. De uitgewerkte procesmodellen fungeren ook als een managementinstrument waarmee diensten vergeleken worden.

### ***Geïntegreerd aanpakken van organisatiebeheer***

Er is nood aan een geïntegreerde aanpak om in het licht van procesbeheer, informatiebeheer, bedrijfscontinuïteitsbeheer en risicobeheer end-to-end processen te beheren. Deze aanpak moet ook gekoppeld worden aan het beleidsondersteunend instrumentarium van wetsmatiging, en aan de architecturale raamwerken van ICT en e-government. Ik zal ervoor zorgen dat alle instrumenten die delen van de organisatie beschrijven consistent met elkaar zijn en dat hergebruik van organisatie modellen wordt aangemoedigd. Daarom onderneem ik volgende initiatieven:

- de uitbreiding van het metamodel voor organisatie- en procesbeschrijvingen door het departement Bestuurszaken zodat bedrijfsmodelleringen consistent zijn met elkaar
- de identificatie van de meest bedrijfskritische sleutelprocessen en bedrijfstoepassingen en de oprichting van een coördinatie- en crisiscentrum ter ondersteuning van het bedrijfscontinuïteitsmanagement op het strategische niveau
- integreren van initiatieven die gegevens over de organisatie inventariseren (voor datawarehousing, gegevensdeling, en andere)
- verder werken aan en bundelen van richtlijnen voor het ontwerp en de evolutie van processen, informatie, regelgeving, ...
- opmaken van referentiemodellen (waaronder de uitwerking van een generiek referentiemodel voor processen tegen 2012)
- voorzien in een platform dat deze componenten samenbrengt

### ***Een loket voor burgers en bedrijven: optimaliseren vanuit perspectief van samenwerking***

De Europese Dienstenrichtlijn 2006/123/EG specificeert als voorwaarden voor de realisatie van een eengemaakte Europese dienstenmarkt in 2010, het recht op informatie en het één-loket principe voor de afhandeling van administratieve formaliteiten bij de overheid.

Ongeacht het bestuursniveau waar burgers, bedrijven of organisaties met een vraag of probleem aankloppen, moeten zij dezelfde, betrouwbare, begrijpbare, correcte en volledige informatie

verkrijgen. Dit vergt een interbestuurlijke samenwerking waarbij 'producten' gedefinieerd worden in functie van de overheidsklant en waarbij over deze producten, ongeacht het bestuursniveau of 'loket', dezelfde wegwijs- en eerstelijns informatie kan worden aangeboden, een dossier kan worden opgestart en de status van een dossier kan worden opgevolgd. Uiteindelijk moet de klant kunnen aankloppen bij een dossierbehandelaar die zijn dossier van A tot Z opvolgt met minimaal een correcte doorverwijzing naar een ander bestuursniveau. Het contactpunt Vlaamse infolijn doet dienst als dit uniek loket op het niveau van de Vlaamse overheid.

Om het één loket-principe te realiseren, zal de focus in een eerste fase liggen op een goede samenwerking en een afstemming via de klantgerichte processen. Op termijn komen meer structurele ingrepen aan bod. De kern van het debat moet gaan over de meerwaarde en gebruiksvriendelijkheid vanuit het oogpunt van de klant. Het traject omvat twee grote fasen:

De eerste fase loopt van 2010 tot 2012, waarbij de opbouw van het informatiebestand centraal staat: o.m. de definitie van producten, het bepalen van de klantnoden, het redactiewerk van de productfiches, het verzamelen en aggregeren van alle informatie, het voorzien in de technische mogelijkheden om informatie uit te wisselen naar andere besturen en te laten vervolledigen met lokale informatie.

De tweede fase loopt van 2012 tot 2020, waarbij de optimalisatie van de processen centraal staat: op basis van de meest gevraagde producten en rekening houdend met de feedback van de klanten, wordt een proces integraal (dus van het eerste tot het laatste contact) uitgetekend en waar mogelijk geoptimaliseerd, zodat er steeds vanuit de klant gedacht kan worden en waarbij de klant nog slechts één aanspreekpunt nodig heeft voor al zijn interacties met de overheid.

Om te komen tot een één loket is het belangrijk om alle communicatie met interne en externe klanten of eindgebruikers te verbeteren in functie van de behoeften van de klanten. Concreet zullen de websites van de Vlaamse overheid getoetst worden op hun actualiteit. Daarnaast kan nog veel aan de klantvriendelijkheid worden gedaan door te redeneren vanuit een gebruikerstandpunt. Hiervoor kan inspiratie worden gezocht in het buitenland. Deze toetsing wordt getrokken vanuit de afdeling communicatie (departement DAR).

### **3.5.4 Kwalitatief informatiebeheer als basisvoorwaarde**

Informatie bevat ons geheugen, zowel korte termijn als lange termijn. We moeten er zorgvuldig mee omspringen; ons geheugen is kostbaar. Ik wil informatiebronnen en informatiestromen optimaal inrichten zodat wij ons geheugen ook goed kunnen gebruiken; informatie kunnen delen, kunnen vinden, kunnen begrijpen, kunnen raadplegen. Dit is cruciaal voor een goed werkende administratie.

#### ***Informatiebeheer en informatiekwaliteit***

Een efficiënte overheid valt of staat met de kwaliteit van de informatie die ze bijhoudt, deelt, opvraagt, bewaart en publiceert. Een doelmatig informatiebeleid is dus een absolute noodzaak om diensten intern goed te laten samenwerken en een transparante overheid uit te bouwen.

Ik wil een beleidskader opstellen om het beheer van informatie binnen de Vlaamse overheid efficiënt en effectief te regelen. Welke informatie door wie het best beheerd wordt moet voortvloeien uit de doelen van elke organisatie. De strategische aansturing van dit beleid komt in handen van het CAG, dat moet inspelen op de rapporteringsnoden van de regering en het parlement, de nood aan ontsluiting van authentieke bronnen moet signaleren, gegevensdeling over de entiteits- en bestuursgrenzen heen moet stimuleren en het documentbeheer – inclusief metadatamangement en digitaal depot – moet opvolgen over heel de Vlaamse overheid.

Met een degelijk uitgebouwd informatiebeleid wil ik komen tot een meer transparante overheid, die kwaliteitsvolle informatie kan aanleveren op alle niveaus. De sleutels hiervoor liggen in:

- een integraal metadatamanagement dat informatie begrijpbaar en plaatsbaar moet maken over heel de overheid;
- een coherente en eenduidige datawarehouse-methodologie, zodat overheidswijd transparantere rapportering op eenvoudige wijze mogelijk wordt;
- een referentiearchitectuur voor dataopslag, zodat alle entiteiten dezelfde principes hantieren over heel de Vlaamse overheid.

Het project 'VO-Rapportering' dat tijdens de vorige regeerperiode is opgestart, beoogt de uitbouw van een generieke rapportering over de hele Vlaamse overheid. Dit project vereist een maximale samenwerking op organisatieniveau, functioneel niveau en ICT-niveau. Bedoeling is om de interne verkokering te overstijgen en te komen tot een nuttige en accurate rapportering, zowel voor het politieke niveau als voor het topmanagement.

Hiertoe zullen de volgende initiatieven worden genomen of verder gezet:

- de opmaak van eenvormige begrippenkaders ter standaardisering en verbetering van de informatiebevraging en ter facilitering van goede, eenvormige regelgeving;
- de uitbouw van een bedrijfsarchitectuur op het niveau van de Vlaamse overheid als geheel van structurerende principes en eenvormige begrippen waarbinnen gegevens over die overheid verzameld kunnen worden;
- de bouw van masterbronnen. Ik zet prioritair in op een masterbron van organisaties, die in 2010 zal worden opgeleverd.
- zorgen voor een hechtere samenwerking van verschillende datawarehouses in de Vlaamse overheid met informatie over de Vlaamse overheid.

Het gebruik van open standaarden kan een enorme troef zijn bij het delen en bewaren van informatie. Ik zal het gebruik ervan bij de Vlaamse overheid stimuleren.

### ***Geen digitale Alzheimer: kwaliteitsvol beheren van het Vlaamse geheugen***

Tijdens de vorige regeerperiode heb ik werk gemaakt van de oprichting van de coördinerende archiefdienst.

Deze zal op korte termijn een omvattend beleidsplan inzake digitale duurzaamheid uitwerken om de Vlaamse overheid toe te laten haar digitale bestuursdocumenten raadpleegbaar te houden doorheen de tijd. In navolging van buitenlandse overheden ga ik de digitale Alzheimer te lijf en zal ik een methodisch en technisch aanbod formuleren voor een digitaal depot en de bewaring van digitaal ondertekende documenten.

Een beleidsplan digitaal depot, gericht op de bedrijfsdoelstellingen zal waarborgen dat de uitgebouwde infrastructuur de prioritaire behoeften van de bedrijfsvoering vervult.

In de voorbije regeerperiode heb ik werk gemaakt van de voorbereiding van het Archiefdecreet. Dankzij dit decreet kunnen Vlaamse bestuursinstanties zelf hun informatiehuishouding inrichten en kan de Vlaamse Gemeenschap haar eigen documentaire culturele patrimonium beheren. In samenwerking met de Vlaamse minister voor Cultuur wil ik het ontwerpdecreet aan het Parlement voorleggen. Ten aanzien van de Vlaamse bestuursinstanties biedt het Archiefdecreet duidelijke criteria voor kwaliteitsvol archiefbeheer en voorziet het onder meer in de oprichting van een steunpunt en een publiekrechtelijke archiefdatabank. Specifieke aandacht gaat uit naar de wijze waarop digitale archiefstukken doorheen de tijd raadpleegbaar blijven. Om het Archief-

decreet te doen slagen, moeten we voor de uitvoering beschikken over de nodige budgettaire middelen, zoals berekend in de reguleringsimpactanalyse. We zullen dit stapsgewijze uitvoeren volgens de budgettaire mogelijkheden.

Voor het behoud van het documentaire culturele patrimonium van de Vlaamse Gemeenschap leveren we extra inspanningen. Ik wil ervoor zorgen dat het nieuwe, interne archiefdepot in Vilvoorde aan de groeiende eisen van de administratie kan blijven voldoen.

Zoals eerder aangegeven bereid ik de oprichting van een Vlaams Archiefhuis voor, dat zowel het papieren als het digitale publiekrechtelijke archief van de Vlaamse overheid zal beheren en valoriseren. De Vlaamse Bouwmeester staat hierbij in voor de architecturale kwaliteiten van het project. Om de complexiteit van de langetermijnbewaring van digitale informatie aan te vatten, streven we brede samenwerkingsverbanden na, naar succesvolle buitenlandse voorbeelden zoals het Nederlandse Metamorfoseprogramma. Daarom werken we mee aan het initiatief van de Minister van Cultuur, namelijk het Vlaams Instituut voor de archivering en ontsluiting van het audiovisuele erfgoed. Zo wordt de verworven expertise over digitale duurzaamheid van alle vormen van overheidsinformatie maximaal gedeeld en benut.

### 3.6 Clustering van expertise rond goed opdrachtgeverschap

Projecten lopen binnen heel wat overheden niet altijd zoals gepland. In een aantal gevallen is dit terug te brengen tot een gebrekkig opdrachtgeverschap. Als er slechte instructies worden gegeven is het niet verwonderlijk dat er een slecht resultaat volgt.

Goed opdrachtgeverschap wordt ingegeven door de verantwoordelijkheden van een opdrachtgever die verder gaan dan puur economische of juridische principes. Vooral voor een publieke opdrachtgever zoals de Vlaamse overheid, spelen bij heel wat opdrachten ook het cultureel en maatschappelijk kader een belangrijke rol. Dit moet aanzetten tot een voorbeeldfunctie inzake opdrachtgeverschap algemeen en een voorbeeldig bouwheerschap meer specifiek voor bouwprojecten.

Om een kwaliteitsvol project te realiseren, moet in de eerste plaats een kwaliteitsvol traject of proces opgestart worden. De opdrachtgever blijft de hoofdverantwoordelijke voor de kwaliteitsbewaking, ook wanneer hij derden inschakelt ter ondersteuning. In de projectdefinitie formuleert de opdrachtgever zijn doelstellingen voor het project. Het scherpstellen van de randvoorwaarden (budget, timing, draagvlak, technische elementen, ...) van een project bevordert de kwaliteit en de realiteitszin. Het is verder belangrijk dat de keuze voor de contractuele of vennootschapsrechtelijke structuur maar ook de keuze van de procedure, aangepast is aan het project.

Goed opdrachtgeverschap vereist uiteenlopende expertises van de opdrachtgever. Binnen de Vlaamse overheid is heel wat kennis en ervaring hieromtrent aanwezig. Ik wil initiatieven nemen om deze expertises te clusteren binnen en buiten het beleidsdomein bestuurszaken. De administratie via het CAG en ook mijn collega-ministers wil ik aansporen om het goed opdrachtgeverschap concreet tot uiting te laten komen in hun projecten.

#### 3.6.1 Professioneel veranderings- en projectmanagement

Veel maatschappelijke ontwikkelingen zijn te complex om ze als de uitdaging van één entiteit te beschouwen. Ook heel wat projecten zijn beleidsdomeinoverschrijdend of zelfs bestuursgrensoverschrijdend. Beleidsverantwoordelijken (zowel politiek als ambtelijk) hebben vaak de reflex om nieuwe uitdagingen aan te pakken met nieuwe structuren. De ervaring leert nochtans dat



structuurveranderingen in een overheidscontext zeer traag kunnen verlopen, en dat de oorspronkelijke doelstelling vaak niet of slechts ten dele gehaald wordt. Een projectmatige aanpak is sneller operationeel, flexibeler en meer resultaatgericht.

Professioneel veranderings- en projectmanagement is noodzakelijk. Dit kan de vorm aannemen van een beleidsdomeinoverschrijdende en projectmatige aanpak, die doorheen de bestaande structuren werkt en binnen de huidige middelen gerealiseerd wordt. De doelstellingen van projecten zijn geënt op een uniek resultaat; een combinatie van projecten en andere activiteiten met een onderlinge samenhang worden gevat in een 'programma'.

De opvolging van programma's en projecten wens ik te laten ondersteunen door relevante instrumenten voor project- en programmabeheer. Ik zal werk maken van het uitbouwen van een 'programmakantoor' dat entiteitsoverschrijdende initiatieven kan coördineren om de herhaling van projecten en/of programma's binnen de Vlaamse overheid te vermijden. Dit initiatief moet toelaten om tussen de verschillende betrokken partijen tot duidelijke afspraken en een betere samenwerking te komen. Het betreft hier geen aparte structuur of entiteit, maar een manier van werken.

Verder wil ik na verder onderzoek en overleg afwegen of naast coördinatie er voor bepaalde projecten ook een nood is aan een 'projectmanagerspool'. Naar analogie met het Nederlands model, hebben de projectmanagers in een dergelijke cel geen andere taken en leggen zich beleidsoverschrijdend toe op het algemeen projectmanagement met inbreng van bepaalde expertises waaronder projectmanagementervaring, kennis van wetgeving overheidsopdrachten, PPS-ervaring, enz.

Voor de coördinatie en sturing van het geheel op operationeel en op strategisch niveau, zullen ambtelijke beleidscoördinerende organen zoals het CAG of de managementcomités zelf overkoepelende programma's stimuleren. Programmaleiders en projectleiders moeten zich betrokken voelen. Belangrijk hierbij is ook de aanvaarding van de opdrachtgevers dat een goed project voldoende tijd moet krijgen om vorm te krijgen.

### **3.6.2 Goed opdrachtgeverschap voor bouwheren**

In het kader van de open oproep maar ook daarbuiten adviseert het team van de Vlaams Bouwmeester bouwheren om te komen tot een zo goed mogelijke omschrijving van hun behoeften en de afbakening van hun opdracht. De afstemming met andere expertisedomeinen zoals facilitair management, financiering, overheidsopdrachten, enz. moet ertoe leiden dat er een nog betere complementariteit wordt gecreëerd tussen spelers in een bouwproject.

### **3.6.3 Overheidsopdrachten en e-procurement**

Het Vlaams actieplan Duurzame overheidsopdrachten 2009-2011 vormt al een belangrijk kader om duurzame overheidsopdrachten vanuit de Vlaamse overheid verder te stimuleren en om de doelstelling van 100% duurzame overheidsopdrachten tegen 2020 te behalen.

Ik streef ernaar dat de Vlaamse overheid haar voorbeeldrol inzake duurzaamheid ook hier ten volle opneemt en haar beleid inzake duurzame overheidsopdrachten zoals bepaald in het actieplan verder uitwerkt. Daartoe zal het duurzame karakter van de overheidsopdrachten vanuit de Vlaamse overheid in kaart worden gebracht. De voortgang van het duurzame karakter zal binnen het rapporteringssysteem worden opgevolgd. Dit moet toelaten om op basis van objectieve gegevens verdere concrete actieplannen uit te werken, met het oog op het nastreven van de doelstelling tegen 2020.

Daarnaast wil ik invulling geven aan de doelstellingen en acties m.b.t. productgroepen die relatief snel tot resultaten kunnen leiden. Ik onderzoek ook de mogelijkheid van ondersteunende instrumenten voor de invulling van doelstellingen en acties van andere relevante productgroepen.

Er wordt eveneens werk gemaakt van een centraal aanspreekpunt op vlak van duurzame overheidsopdrachten dat instaat voor de informatieverbreiding, begeleiding en sensibilisatie van alle entiteiten van de Vlaamse overheid. Binnen deze helpdesk wordt de bestaande juridische en aankooptechnische dienstverlening aangevuld met informatie omtrent milieutechnische, sociale en ethische aspecten bij overheidsopdrachten. Op die manier wordt voorzien in een geïntegreerd en duurzaam beleid inzake overheidsopdrachten.

Vanuit het Vlaams beleid is er een toenemende aandacht m.b.t. de overheidsopdrachtenmaterie en bovendien de zorg om deze regelgeving zo correct mogelijk toe te passen. Er is behoefte aan overleg tussen overheden in Vlaanderen om kennis uit te wisselen op dit terrein en om de regels uniform te interpreteren en toe te passen. In het kader van de toekomstige regelgeving is het ook voor de opmaak van de bepalingen inzake de uitvoering van overheidsopdrachten aangewezen dat het Vlaams beleidsniveau zich wapent om met eventuele aanvullende regelgeving tijdig klaar te zijn.

Ik zal daarom op Vlaams niveau een Forum Vlaams Overheidsopdrachtenoverleg oprichten om te adviseren en te coördineren bij de opmaak van de eventuele Vlaamse overheidsopdrachtenregelgeving. Ik kies voor een ruime samenstelling want de overheidsopdrachtenregelgeving belangt alle overheden in Vlaanderen (waaronder lokale besturen en provincies) aan en heeft een niet geringe weerslag op de activiteiten van Vlaamse bedrijfssectoren.

Via e-procurement wil ik het aankoopproces van de Vlaamse overheid automatiseren en digitaliseren. Voor het einde van de regeerperiode moeten alle overheidsopdrachten waarvoor het technische mogelijk is, elektronisch worden gepubliceerd en de offertes elektronisch worden ontvangen. Door een zo breed mogelijk uitrol binnen de Vlaamse overheid realiseer ik efficiënte rapportering op overheidsopdrachten.

Zoals vermeld in het regeerakkoord zal ik initiatieven nemen om organisaties die aanzienlijke overheidsopdrachten uitvoeren, een diversiteitsbeleid te laten ontwikkelen. Hiervoor zal overleg gepleegd worden met de sociale partners.

#### **3.6.4 Duurzaam facilitair management en aankoopbeleid**

In het regeerakkoord en het plan 'Vlaanderen In Actie (VIA)' werd reeds duidelijk aangegeven dat de Vlaamse overheid niet alleen een efficiënte en effectieve interne werking moet hebben maar eveneens een voorbeeldrol dient te vervullen op het vlak van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. In het kader van de doelstellingen om een hogere energie- en eco-efficiëntie enerzijds en een groenere economie anderzijds te realiseren dient de Vlaamse overheid dan ook het goede voorbeeld te geven en zelf waar te maken wat ze verlangt van de ondernemingen en burgers, met name een reductie van het energieverbruik en de CO<sub>2</sub>-emissie en het stimuleren van een groenere economie.

Voortbouwend op de initiatieven die ik hieromtrent - in samenspraak met de bevoegde collega's - al in de vorige regeerperiode heb geïnitieerd zal ik er dan ook over waken dat verdere stappen gezet worden op weg naar een CO<sub>2</sub>-arme huisvesting en een CO<sub>2</sub>-arm voertuigenpark van de Vlaamse overheid.

Daartoe zal ik zorgen voor de benodigde nulmetingen van het energieverbruik en de CO<sub>2</sub>-uitstoot van het gebouwenpark door AFM beheerd. Hiervoor werd een eerste initiatief genomen tijdens de vorige regeerperiode maar dit is nog niet volledig uitgerold.

Ik stel vast dat de gebouwen die de Vlaamse overheid momenteel gebruikt, voldoen aan de wettelijke vereisten maar slechts 0 of 1 ster scoren op een maximum van 4 wanneer ze worden getoetst aan het handboek "Waardering van kantoorgebouwen – op weg naar een duurzame huisvesting van de Vlaamse Overheid". Voor toekomstige gebouwen wil ik streven naar het behalen van 3 sterren wat in de meeste gevallen het bedrijfseconomisch optimum blijkt te zijn. Vanuit de voorbeeldfunctie van de Vlaamse overheid wil ik ook steeds onderzoeken of, mits bijkomende financiële inspanning, de hoogste waardering van 4 sterren kan worden behaald zoals voor het VAC Leuven.

De nulmetingen voor de duurzaamheidsgraad en CO<sub>2</sub>-uitstoot van het volledige voertuigenpark worden onverminderd uitgevoerd. Voor voertuigen stap ik mee in een pilootproject dat loopt tot 2013 m.b.t. hybride, plug-in hybride en elektrisch rijden. Uit dit pilootproject en uit bijkomende studies moet blijken welke inspanningen de Vlaamse overheid kan doen om ook hiervoor een voorbeeldfunctie te stellen.

De nulmetingen voor de gebouwen en het wagenpark worden ontsloten voor zowel de beleidsmakers als de geresponsabiliseerde topambtenaren als instrumenten ter ondersteuning van efficiëntie- en duurzaamheidsstrategieën. Daar waar efficiëntie en duurzaamheid elkaar kruisen zal ik er ook voor pleiten om gericht te besparen waar mogelijk, maar doelbewust te investeren waar nodig.

Het handboek "Waardering van kantoorgebouwen – op weg naar een duurzame huisvesting van de Vlaamse Overheid" zal geregeld worden bijgewerkt zodat het ambitieniveau op vlak van duurzaamheid steeds op peil blijft. De parameters zijn continu in verandering door aangepaste technieken, verbeterde processen, nieuwe wet- en regelgeving. Daarom is een regelmatige (tweejaarlijkse) update zeker aan de orde. Op vlak van duurzame huisvesting bestaan verschillende programma's die vooral streekgebonden zijn. Het gaat dan over LEED (Verenigde Staten), BREEAM (Verenigd Koninkrijk), GreenCalc (Nederland), ... In België hebben SECO, WTCB en BCCA het VALIDEO-certificaat ontwikkeld op vlak van Duurzaam Bouwen. Ik wens te onderzoeken welk programma het best past bij de Vlaamse Overheid. Daarenboven zal ik onderzoeken op welke vlakken verder kan worden gegaan in de voorbeeldfunctie van de Vlaamse overheid, bijvoorbeeld wat betreft een volledige en een hoogwaardige recycleerbaarheid (in het vakjargon 'cradle to cradle').

In het regeerakkoord en het plan 'Vlaanderen In Actie (VIA)' hebben we ons ook duidelijk geëngageerd om werk te maken van een 'kringloop'-economie, met ondermeer een zo laag mogelijk grondstof-, energie- en materiaalgebruik en een duurzaam materialenbeheer. Het principe van een volledige en een hoogwaardige recycleerbaarheid vindt meer en meer zijn weg in de industrie. Ik zal algemeen streven naar een hoogwaardige en hoge mate van recycleerbaarheid voor alle producten en diensten en in het bijzonder naar het laten opnemen van gecertificeerde producten in de raamcontracten van AFM.

Vanuit onze voorbeeldfunctie streef ik dan ook naar een duidelijk, efficiënt en zichtbaar Vlaams beleid inzake duurzaam en sociaal bewust hergebruik van roerende goederen (meubilair, ICT, vervoersmiddelen, e.d.) van de Vlaamse administratie. In het kader van een efficiënte en duidelijke organisatie van de facilitaire ondersteunende dienstverlening pleit ik er voor om - binnen de bestaande structuur van de Vlaamse overheid - één entiteit het nodige mandaat te geven om op een efficiënte wijze uitvoering te geven aan dit beleid. Ik zal een duidelijk juridisch kader uitwerken waarbinnen het Agentschap voor Facilitair Management deze taak kan opnemen en

kan instaan voor de volledige coördinatie en opvolging van de herbestemming van roerende goederen van de volledige Vlaamse overheid, waarbij de nodige betrokkenheid en overleg met alle beleidsdomeinen wordt gewaarborgd.

Dit alles zal ik realiseren in nauwe samenwerking met mijn collega bevoegd voor leefmilieu.

### 3.7 Naar een proactief vastgoed- en patrimoniumbeleid

Het patrimoniumbeheer van de Vlaamse overheid verloopt vandaag eerder fragmentarisch en ad hoc. Tussen de diverse entiteiten gebeurt de afstemming occasioneel door een aftoetsing voorafgaand aan een transactie. Meestal rekent men op de mogelijkheid van de voorkooprechten om eventuele interne transacties tot stand te laten komen. De grote blokken van vastgoedgerelateerde activiteiten binnen de Vlaamse overheid zijn:

- de huisvestingsbehoeften van de Vlaamse overheid zelf (eigenaar of huurder, ...);
- de eerder ad hoc vastgoedtransacties gerelateerd aan de activiteiten van Financiën en Begroting (eigendommen van de Vlaamse overheid algemeen, restgronden Wegen en Verkeer en andere activa);
- publieke entiteiten die als kerntaak een patrimonium beheren of aan vastgoedontwikkeling doen (VLM, W&Z, ...);
- publieke entiteiten die naast hun kerntaken ook gronden in eigendom hebben en die deze al dan niet zelf ontwikkelen (De Lijn, GO!, ...)

Ik stel vast dat het bovenstaand instrumentarium in een aantal gevallen niet leidt tot een optimale invulling van de eigen Vlaamse beleidsdoelstellingen, zoals:

- voor eigen maar ook voor maatschappelijk belangrijke huisvestingsprojecten resulteert het ontbreken van eigendomsrechten vaak in moeizame processen en een zwakke onderhandelingspositie;
- de huisvesting van de Vlaamse overheid is vandaag ad hoc georganiseerd en mist een langetermijnvisie of globale portefeuillestructuur gericht op schaal- en synergievoordelen;
- in beleidsdomeinen zoals ouderenhuisvesting, sociale huisvesting en andere sectoren uit de welzijnsector is nood aan huisvesting. De Vlaamse overheid beschikt veelal enkel over een faciliterend subsidie- en vergunningskader maar niet over terreinen of projecten voor een meer actieve aanpak naar de sector toe;
- Vlaanderen heeft erfgoed en andere vastgoed in eigendom of beheer waarvoor een zinvolle invulling en herbestemming kan worden gezocht;
- stedelijke ontwikkeling in Vlaanderen heeft nood aan een actieve maar faciliterende Vlaamse overheid (cfr. JESSICA-studie Vlaanderen, 2009);
- ...

#### 3.7.1 Vlaamse vastgoedportefeuille en proactief Vlaams patrimoniumbeheer

Door het samenbrengen van een aantal actoren uit diverse Vlaamse beleidsdomeinen wens ik op een pragmatische wijze een start te geven aan een proactief vastgoed- en patrimoniumbeheer. Onder deze koepel worden twee uitdagingen begrepen:

- Vlaamse vastgoedportefeuille: de huisvesting van de Vlaamse overheid benaderen en structureren als een vastgoedportefeuille met een visie en een beleid gericht op de lange termijn en een beheerstructuur die in praktijk leidt tot efficiëntie en duurzaamheid.

- Proactief Vlaams patrimoniumbeheer: onder controle brengen en efficiënt inschakelen van terreinen en vastgoed om maatschappelijke doelstellingen sneller te realiseren.

Voor het proactief Vlaams patrimoniumbeheer is het uiteraard niet de bedoeling om vanuit Vlaanderen zelf de rol van ontwikkelaar op te nemen of zonder overleg projecten uit te werken. De lokale overheden spelen een cruciale rol in dit verhaal en zijn de partners van de Vlaamse overheid. Ook private partijen moeten tijdig worden ingeschakeld voor het realiseren van de projecten, zij het binnen de maatschappelijke doelstellingen die vanuit de publieke zijde worden opgelegd. Spelers met grondbelangen gespreid over Vlaanderen kunnen in de Vlaamse overheid een faciliterende partner op het juiste niveau vinden.

Door te werken naar een Vlaams patrimoniumbeheer, krijgt Vlaanderen opnieuw een beetje meer grip op haar eigen grondgebied wat de autonomie versterkt.

Ik laat het bestaande afsprakenkader voor vastgoed dat niet langer een bestemming heeft zo nodig actualiseren door een omzendbrief. De kerntaken (vastgoedbeleid, vastgoedbeheer en facilitair management) van en de samenwerkingvorm tussen de betrokken organisaties zullen we contractueel en organisatorisch uitwerken.

### 3.7.2 Vlaams erfgoedpatrimonium en culturele identiteit

De Vlaamse Overheid beschikt over een waardevol patrimonium, waaronder ook heel wat topmonumenten en -sites. Dit erfgoed maakt deel uit van de culturele identiteit van Vlaanderen en het bezit ervan betekent een zekere verantwoordelijkheid voor de Vlaamse overheid. Meer nog, een bedachtzaam beheer en oordeelkundig gebruik van deze erfgoedsites kan bijdragen aan de culturele identiteit van de overheid zelf. Ik vraag aan AFM om samen met het Team Vlaams Bouwmeester en andere relevante actoren om een efficiënt, geïntegreerd en respectvol beheersplan op te maken. Daaruit kunnen we de nodige structuren uitwerken die een concrete implementatie mogelijk maken.

Ook de bouwfysische toestand van het erfgoedpatrimonium van de Vlaamse Overheid laat ik onderzoeken en evalueren. Het is noodzakelijk gebouwen en sites die dringend onderhouds- of restauratiewerken behoeven, prioritair aan te pakken. Mijn bijzondere aandacht gaat naar onderhouds- en restauratiewerken aan Wereldoorlog I-relicten in het bezit van of beheerd door Vlaamse overheidsdiensten. Het opzetten van beheersplannen voor het eigen erfgoedpatrimonium vormt hierbij een belangrijke uitdaging.

Ik vraag dat de betrokken partners het idee vorm geven voor het opzetten van een netwerk voor ervaringsuitwisseling over erfgoedprojecten.

In mijn beleidsnota onroerend erfgoed ga ik dieper in op deze materie.

### 3.7.3 Vlaams Bouwmeesterschap: projecten

#### *Copernicaanse revolutie voor federale bouwprojecten*

De Federale overheid realiseert via de Regie der gebouwen heel wat bouwprojecten binnen het Vlaams Gewest, zoals onder meer de oprichting van een aantal nieuwe gevangenissen. De Vlaamse overheid slaagt er vandaag als vergunningverlener onvoldoende in om voor belangrijke publieke en beeldbepalende projecten minimum kwaliteitsvereisten op te leggen. Redenen hiertoe zijn ondermeer te vinden in het late stadium waarin de Vlaamse overheid betrokken wordt. Vanuit de bekommernis van goed publiek opdrachtgeverschap wordt in de geest van de 'Copernicaanse revolutie' een initiatief genomen om de Federale overheid er toe te brengen bij

alle publieke gebouwen van enige omvang die ze binnen het Vlaamse Gewest wenst op te richten, steeds en van bij de aanvang de Vlaamse Bouwmeester te betrekken.

#### ***Project Herinneringspark Frontstreek 2014-2018***

100 jaar Grote Oorlog is in de eerste plaats een moment van herdenking en bezinning rond het vredethema. Een herdenkingsproject '100 jaar Grote Oorlog' biedt kansen om Vlaanderen internationale zichtbaarheid te geven rond het vredethema, maar ook voor vrede-toerisme rondom het oorlogserfgoed in de Westhoek. Het is de uitgelezen kans om het oorlogserfgoed blijvend te herinneren en te bewaren voor toekomstige generaties. Het herdenkingsproject telt een toeristisch luik, waarbij ik vooral zal investeren in de Westhoek, en een evenementenluik, dat zich uitstrekt over gans Vlaanderen.

In opdracht van de Vlaamse overheid werd door de Vlaams bouwmeester een open oproep procedure ingesteld voor de conceptuele uitwerking van een geïntegreerd en omvattend cultuurtoeristisch project met het landschap als grondslag. Via deze procedure wordt een ontwerpteam aangesteld dat de volledige studieopdracht voor het project 'Herinneringspark 2014-2018' op zich zal nemen. De nodige middelen om deze studieopdracht uit te voeren, zijn gereserveerd.

#### ***Studieproject grensposten***

De grenspostsites zijn al verscheidene jaren aan het verkommeren, terwijl zij net het eerste identiteitsbepalende beeld zijn dat een bezoeker die Vlaanderen binnen rijdt te zien krijgt. Een eerste ontwerpend onderzoek naar de toekomstmogelijkheden van deze poorten heeft aangetoond dat er heel wat ruimtelijk kwalitatieve invullingen mogelijk zijn. Volgende stap is om beleidsmatig een overkoepelende visie te vormen over de toekomst van de sites. Hierbij zullen landschappelijke inpassing, betrokkenheid op de context en ruimtelijke kwaliteit richtinggevende thema's zijn die door het Team Vlaams Bouwmeester gewaarborgd zullen worden.

Met de minister bevoegd voor mobiliteit en openbare werken wordt een proefproject overwogen rekening houdend met de taakstelling van de sites.

#### ***Monumentenbeurs onder dak: herbestemming van beschermd erfgoed.***

Vele beschermde monumenten geraken na functieverlies in verval. In de huidige toestand zijn ze niet meer bruikbaar en eigenaars weten niet hoe deze monumenten om te vormen naar een hedendaagse nieuwe functie. Het gaat om monumenten zowel in privé- als in publiek bezit, vaak beeldbepalende gebouwen waarvan het verval, dat onherroepelijk samengaat met leegstand, afstraalt op hun omgeving. Voor andere erfgoedsites starten eigenaars dan weer een procedure voor een nieuwe functie, die bij nader inzien niet wenselijk is voor het gebouw in kwestie. Zo gaat veel tijd en geld verloren en ook het erfgoed in kwestie wint hier niet bij.

Deze regeerperiode zetten het Agentschap RO-Vlaanderen en het Team Vlaams Bouwmeester samen een traject uit waarmee eigenaars van dergelijke leegstaande monumenten op zoek kunnen gaan naar een nieuwe bestemming voor hun eigendom. Voor een selectie van monumenten worden ontwerper, eigenaars, potentiële ontwikkelaars en andere relevante actoren samengebracht.

#### ***Behoud door ontwikkeling: een stedelijk erfgoedbeleid voeren***

Stadsvernieuwing en stedelijke transformaties leiden in de centra vaak tot een verlies van de oorspronkelijke ruimtelijke kwaliteit. De identiteit van een stad, bepaald door straatgehelen en pleinen, kan echter behouden blijven zonder een ontwikkeling in de weg te staan. De vraag hoe om te gaan met waardevol bouwkundig erfgoed in een veranderende omgeving is te beantwoorden

met een goed onderbouwd beleid. De basis hiervoor vormen de gebouwen en gehelen opgenomen in de inventaris bouwkundig erfgoed. Doel van het beleid is eigenaars van bouwkundig erfgoed duidelijkheid te verschaffen over de mogelijkheden voor hun eigendom en tegelijk de bewustwording te voeden dat kwaliteit van renovatie of (ver)nieuwbouw bepaald wordt door de wijze waarop het project zich inschrijft in de herkenbare, cultureel duurzame lagen in de stad.

In nauwe samenwerking met het Agentschap RO-Vlaanderen zal het Team Vlaams Bouwmeester lokale besturen begeleiden bij het uitzetten van een dergelijk beleid onder de noemer 'Behoud door ontwikkeling'.

### ***Ontwikkelen van een kunstopdrachtenbeleid voor de Vlaamse overheid***

Het decreet houdende integratie van kunst in gebouwen van openbare diensten vormt de wettelijke basis voor de werking van de kunstcel. Ook publieke bouwheren die strikt genomen niet aan het decreet onderworpen zijn (bijvoorbeeld lokale besturen), doen steeds vaker een beroep op de kunstcel voor de begeleiding van hun kunstprojecten. De kunstcel legt zich dus in positieve zin toe op het aanmoedigen, ondersteunen en begeleiden van publieke bouwheren bij het initiëren en afwickelen van kunstopdrachten in de openbare ruimte, en op proactieve en beleidsvoorbereidende initiatieven op het gebied van kunst in opdracht en kunst in de openbare ruimte.

De mate waarin kunstenaar en kunst een plaats krijgen in het maatschappelijk bestel vormen niet zelden een graadmeter voor de leefbaarheid. De Vlaamse overheid heeft de verantwoordelijkheid om op het vlak van beleidsvoorbereidend werk de voortrekkersrol in handen te houden en aldus een ondersteunend en stimulerend beleid te ontwikkelen.

Door de toenemende culturele bewustwording van publieke opdrachtgevers en hun stijgend ambitieniveau, dringt een reflectie over het versnipperd gevoerde beleid van de voorbije tien jaar zich op. Vanuit de ervaringen met het decreet en kunst in relatie tot publiek opdrachtgeverschap wordt door de Vlaams Bouwmeester een algemene visie ontwikkeld over het opdrachtenbeleid inzake kunst in Vlaanderen. Uiteraard wordt de minister bevoegd voor cultuur hierbij betrokken.

### **3.7.4 Vastgoed kennen om goed te beheren**

Vooraleer je een beleid in praktijk kan omzetten is het cruciaal om te weten over welk vastgoed het gaat.

Ik wil daartoe alle gebouwen waar Vlaamse ambtenaren gehuisvest zijn duidelijk en volledig in kaart brengen. Zodoende wordt een aantal beleids- en beheersrelevante gegevens vlotter beschikbaar om beleidskeuzes op langere termijn te plannen en degelijk te onderbouwen. Deze gegevens moeten op een efficiënte manier beheerd en ontsloten worden voor de beleidsmakers en de geresponsabiliseerde topambtenaren. Op basis van zowel interne (gebouwen en entiteiten onderling) als externe vergelijking (met andere regio's, andere overheden en grote organisaties) kan het huisvestingsbeleid verder worden geoptimaliseerd en komen eventuele efficiëntiewinsten binnen handbereik. AFM zal de motor zijn voor het verzamelen van de relevante gegevens.

Het is ook noodzakelijk om een beter zicht te krijgen op alle eigendommen van de Vlaamse overheid zodat hierop een portefeuillebenadering en beleid kan worden uitgetekend. In dit kader moet nog een weg worden afgelegd en moeten gegevensbronnen verder worden ontsloten of worden gekoppeld aan eigendominformatie van de Vlaamse overheid. De GIS-applicaties binnen de Vlaamse overheid zullen hiervoor zeer nuttig zijn. Ik laat CORVE onderzoeken op welke wijze data zo efficiënt mogelijk kunnen worden verkregen en ter beschikking worden gesteld

van het Vlaamse patrimoniumbeleid in eerste instantie maar ook van de lokale overheden in een vervolgfase.

### **3.8 Naar een efficiënte, duurzame en sterke facilitaire ondersteuning**

In tijden van budgettaire beperkingen kan een efficiënte interne werking op het vlak van ondersteunende diensten, zoals facilitaire voorzieningen, bijdragen tot de realisatie van een efficiëntere werking van het overheidsapparaat. Meer nog dan het opnemen van een voorbeeldrol op het vlak van een efficiënte(re) werking van het overheidsapparaat, wens ik dat de Vlaamse overheid optreedt als gangmaker op het vlak van duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen (zie punt 9).

#### **3.8.1 AFM als kenniscentrum**

Ik wil AFM duidelijk positioneren als het kenniscentrum m.b.t. facilitair management (incl. marktkennis en de wet- en regelgeving) voor de volledige Vlaamse overheid, met als doel het versterken van de kennisopbouw en –deling binnen de Vlaamse Overheid. Daartoe zal het AFM haar adviesfunctie verder versterken, enerzijds naar alle entiteiten om hen maximaal te begeleiden bij de realisatie van een efficiënt en duurzaam facilitair beheer; en anderzijds naar beleidsmakers om de nodige beleids- en beheersrelevante informatie aan te reiken om onderbouwde beleidskeuzes te maken.

Naast de versterking van de bestaande dienstverlening, vraag ik aan AFM ook om opportuniteiten voor het uitbreiden van zijn dienstverlening te onderzoeken rekening houdend met de beschikbare mensen en middelen. Een voorbeeld van een dergelijke uitbreiding is een aanbod voor de interne coördinatie en logistieke ondersteuning van evenementen van de Vlaamse administratie.

#### **3.8.2 Efficiëntie en effectiviteit door facilitair management**

Zoals opgenomen in het regeerakkoord en het plan 'Vlaanderen In Actie (VIA)' dient de administratie aangespoord te worden om efficiëntiewinsten te realiseren, deze transparant te maken en zich te laten vergelijken, ook op het vlak van facilitair beheer. Het Agentschap voor Facilitair Management (AFM) speelt hierin een centrale rol. AFM werkt continu naar een verdere professionalisering en, waar mogelijk, naar een rationalisering van het vastgoed- en ruimtebeheer van de Vlaamse overheid.

Het volstaat niet om enkel de naakte cijfers inzake vastgoed- en ruimtegebruik te bekijken. Ik wil ook de huidige procedures en gehanteerde werkwijzen voor de planning, uitvoering en opvolging van het huisvestingsbeleid evalueren en, waar nodig, in vraag stellen.

Ik zal dan ook de opdracht geven om alle elementen van het huisvestingsbeleid van de Vlaamse overheid - zoals de huidige richtlijnen m.b.t. de transitie van het 'anders werken' concept naar werkplekmanagement, de Vlaams Administratieve Centra (VAC's), de verschillende masterplannen, erfpachtdossiers, enz. – grondig te evalueren en alle bevindingen en adviezen te bundelen in een omvattend voorstel voor een toekomstig efficiënt, effectief én duurzaam huisvestingsbeleid van de Vlaamse overheid. Daarbij zal een projectmatige samenwerkingsstructuur, met duidelijke beslissingsmomenten en de nood aan een uitgesproken engagement van alle betrokken partijen een rode draad vormen in het nieuwe huisvestingsbeleid, om een verhoogde transparantie en een efficiëntere doorstroom van planningsfase tot realisatie te kunnen verzekeren.



Effectiviteit staat nog altijd voor kwaliteit maal acceptatie ( $E = K \times A$ ). We hebben dus zowel kwalitatieve dienstverlening nodig als aanvaarding (van het proces, van de klant en van de medewerkers).

Op vlak van kwaliteit blijf ik streven naar kwaliteitslabels of kwaliteitshandboeken gekoppeld aan een gedegen leveranciersmanagement. De prioriteiten liggen bij het volledig conform houden van de keukens met de reglementeringen met betrekking tot voedselhygiëne en daaraan gekoppeld een goedgekeurd autocontrolesysteem (smiley-label), het invoeren van een kwaliteitslabel voor energiemanagementsysteem door AFM, het beheren van projecten en het behoud van het ISO-certificaat bij de schoonmaak.

Met klantenbevestigingen houden we voeling met de noden en wensen van de klanten van AFM en op basis daarvan sturen we de dienstverlening bij. Met de klanten sluiten we dienstovereenkomsten met duidelijke afspraken over te leveren diensten, kwaliteit en kosten (wie betaalt wat). AFM onderzoekt de mogelijkheid om dienstverlening te laten betalen zodat voldoende personen met de juiste competenties kunnen ingezet worden.

Met het oog op het afstemmen van de doelstellingen en de ambitie van de medewerkers en de organisatie start AFM met het programma IIP (investeren in personen).

### 3.8.3 AFM: concrete huisvestingsdossiers

Nog dit jaar en begin 2011 zal een verdere groepering van de diensten van de Vlaamse Overheid gebeuren in de Noordwijk te Brussel. AgION en IWT zullen verhuizen naar het Ellipsgebouw waar ze door de synergie een huisvesting zullen krijgen met meer en betere dienstverlening.

Ook het einde van het huurcontract van het Boudewijngebouw nadert. Ik wens tijdig de verschillende huisvestingsmogelijkheden te laten onderzoeken zodat deze regeerperiode de nodige beslissingen worden genomen passend binnen een langetermijnvisie voor de huisvesting van de Vlaamse overheid in Brussel.

Einde 2010, begin 2011 zullen de eerste ambtenaren verhuizen naar het VAC Leuven. Het Vlaams Administratief centrum zal 4 sterren halen op vlak van duurzaamheid en energiezuinigheid, conform de handleiding "Waardering van kantoorgebouwen – op weg naar een duurzame huisvesting van de Vlaamse Overheid". AFM zal naast de opvolging van de werken, de coördinatie van deze verhuizing op zich nemen, de start van de keukens en de schoonmaak verzorgen, het team rond de gebouwverantwoordelijke opbouwen en het onderhoud van het gebouw doen. Nadien zal het gebouw in de continue werking van AFM worden ingeschakeld.

De voorbereiding van de VAC te Gent en Brugge, in samenwerking met PMV, wordt verder gezet. De nodige migratieplannen worden hiervoor ontwikkeld en de financiële haalbaarheid wordt onderzocht.

Verder zal ik ook de nodige stappen ondernemen om op basis van engagementen tot concrete oplossingen te komen voor een aantal knelpuntdossiers zoals het Loodsgebouw te Antwerpen, het Vlaams Verkeerscentrum te Antwerpen, de gebouwen van het Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek te Merelbeke, de huisvesting van de buitendiensten van het Vlaams Instituut voor het Onroerend Erfgoed, de handhavingscolleges van LNE en RWO, e.d. Deze dossiers vergen een wederzijds engagement van de betrokken entiteiten en de verantwoordelijke ministers.

### 3.9 Een overheidsbreed dienstenplatform gebouwd op sterke entiteiten

Om de dienstverlening vanuit een klantenperspectief te accentueren wil ik werken aan een overkoepelend dienstenplatform. Hierop kunnen gebruikers duidelijk afgebakende producten en diensten terugvinden in een websiteformaat en doorklikken naar wat zij zoeken. Voorbeelden van reeds bestaande producten die relatief makkelijk op het platform te plaatsen zijn: facilitaire diensten van AFM (gezamenlijke aankopen, auto's, ...), ICT voorzieningen vanuit de raamovereenkomst, enz. Het voordeel van een voorstelling van de producten en diensten die uitgaat van de behoefte van de eindgebruikers is dat haar of zijn zoekkost verkleint. Welke entiteiten en zelfs welke beleidsdomeinen of bestuurslagen achter het platform schuil gaan, is irrelevant voor de eindgebruiker die op zoek is naar ondersteuning.

Door te werken aan een dienstenplatform wordt ook een spiegel voorgehouden voor de eigen organisatie. Zolang een product of een dienst onvoldoende gestandaardiseerd of omkaderd is, kan men het niet op een transparante wijze aanbieden aan de eindgebruiker en wordt het item niet opgenomen op het platform. Dit moet een aanzet zijn voor de betrokken entiteiten om zo snel mogelijk een duidelijk kader voor hun producten en diensten vast te leggen om mee op de portaal-site te komen.

#### 3.9.1 Oprichten van een overkoepelend dienstenplatform

Elke entiteit binnen de Vlaamse overheid moet zich maximaal op haar kerntaken kunnen focussen. De kerntaken binnen het beleidsdomein Bestuurszaken bestaan erin om de niet-kerntaken van de andere beleidsdomeinen zo optimaal mogelijk in te vullen of te ondersteunen. Daarom zal ik speciale aandacht schenken aan de verdere optimalisatie van gemeenschappelijke diensten.

De samenwerking tussen de horizontaal ondersteunende administraties wordt veruitwendigd door het opzetten van een 'overkoepelend dienstenplatform' of menukaart, afgestemd op de gebruiker. Op dit dienstenplatform komen alle afgebakende en aangeboden dienstenpakketten m.b.t. bestuurlijke aangelegenheden, inclusief raamovereenkomsten. Het platform moet veel zoekkosten van gebruikers maar ook veel discussies over het kader waarbinnen met elkaar kan worden samengewerkt, voorkomen. Dit betekent ook werken in functie van de eindgebruiker, op basis van onderlinge afspraken en kaders inclusief samenwerking, financiering van activiteiten, aanbesteding van raamovereenkomsten, ... Andere voordelen zijn een betere procesintegratie, het vermijden van verkokering, het rendement op lange termijn en het kostenefficiënt aanwenden van de steeds schaarser wordende middelen.

Ik zal hierbij het 'volg-of-verklaar' principe (in vakjargon 'comply or explain') introduceren. Dit principe heeft als voordeel dat entiteiten zich maximaal engageren ten aanzien van gemeenschappelijke diensten (bv. gestandaardiseerde ICT platformen) maar alternatieven mogelijk blijven. Het afwijken van het gemeenschappelijke traject wordt dan gestaafd met een eigen bedrijfscausus die aantoont dat het alternatief beter is in de specifieke context van de entiteit. Het 'volg-of-verklaar' principe kan ook worden toegepast ten aanzien van afspraken en normen die binnen de organisatie worden gemaakt.

Het overkoepelend dienstenplatform kan operationeel worden op basis van de bestaande dienstenpakketten en raamovereenkomsten. De ambitie is ook om onderdelen van dit platform zo snel mogelijk beschikbaar te maken voor de lokale overheden.

### 3.9.2 Versterken van de entiteiten binnen het beleidsdomein bestuurszaken

Met het oog op het beter functioneren van de ondersteunende dienstverlening door het beleidsdomein bestuurszaken, versterken we een aantal van de betrokken entiteiten en activiteiten.

#### *Vlaams Bouwmeester*

Op 12 mei 1998 besliste de Vlaamse Regering om een Vlaams Bouwmeester aan te stellen met als opdracht zorg te dragen voor de kwaliteit van de beleidsvoorbereiding en -uitvoering van het architecturaal beleid van de Vlaamse overheid. Gelet op het belang van de functie, de werking van het Team Vlaams Bouwmeester en de continuïteit van de dienstverlening waaronder de open oproep procedure, is een meer solide organieke basis aangewezen. Verwijzend naar de bestaande decretaal geregelde adviesverlening, wordt een decretale verankering voor de opdrachtsomschrijving en statuut van de Vlaams Bouwmeester en het Team Vlaams Bouwmeester vooropgesteld.

Medio 2010 loopt het mandaat van de huidige Vlaams Bouwmeester af. Nog in 2009 wordt een vacature gepubliceerd voor de aanstelling van een nieuwe Vlaams Bouwmeester, zodat we een naadloze overgang kunnen garanderen.

#### *e-IB en CORVE*

Het is de opdracht van de entiteit e-government en ICT beheer (e-IB) om te voorzien in een uitgebreid, kwalitatief hoogstaand en flexibel ICT-dienstverleningsaanbod, zo goed als mogelijk afgestemd op de noden van haar klanten. Het aanbod omvat naast IT in enge zin ook ondermeer vaste en mobiele telefonie, evenals IP-telefonie. Er is een duidelijke behoefte gebleken aan een formele verankering van de doelstellingen van e-IB. In eerste instantie zal deze worden geboden door het uitwerken van een contractueel kader.

Het decreet betreffende het elektronische bestuurlijke gegevensverkeer werd op 18 juli 2008 goedgekeurd. Op 15 mei 2009 besliste de Vlaamse Regering in dit kader de Vlaamse minister, bevoegd voor het e-government, te gelasten een decretale omkadering uit te werken om de rol van dienstenintegrator die CORVE vervult voor de Vlaamse overheid, te verankeren conform de opmerkingen van de Privacycommissie. Ik zal opdracht geven om deze beslissing uit te werken.

Het is ook belangrijk om de financiering van de activiteiten van e-IB en CORVE eenduidig vast te leggen eerder dan de ad hoc afspraken die momenteel worden gemaakt. Voor dit financieel kader gaat de voorkeur naar een zo pragmatische en eenvoudige mogelijke set van afspraken. Dit zal de transparantie voor de eindgebruikers in de hand werken.

Ook moet hierbij nagedacht worden binnen welk kader financiering en inkomsten van lokale overheden en andere partners worden geregeld.

#### *Een duidelijk kader voor AFM*

AFM heeft behoefte aan een duidelijk uitgetekend kader waarbinnen zij haar dienstverlening aanbiedt binnen de Vlaamse overheid en eventueel daarbuiten. Momenteel worden nog te veel projecten op een ad hoc basis opgestart waarbij het moeilijk is om contractuele, financiële en procedurele afspraken vast te leggen. Ook het gebrek aan volwaardige mandaten voor het leiden van bepaalde projecten, leidt tot inefficiënte projectvoering.

Door een betere afstemming en intensievere samenwerking tussen de verschillende partijen die instaan voor ondersteunende taken inzake facilitair management, wens ik suboptimalisaties en overlappings in de dienstverlening zoveel mogelijk te vermijden.

Startend vanuit concrete projecten waarvoor concrete projectovereenkomsten worden gesloten, zal worden gewerkt aan een structureel kader. Een belangrijke component hierbij is de financiering van de activiteiten. Ik streef hierbij ook naar een zo pragmatisch mogelijk werkingskader wat de transparantie maximaliseert. Dit wordt gekoppeld aan een transparante rapportering voor alle facilitaire kosten.

Bovendien zal ik er ook op aandringen dat elke entiteit die een aanbesteding organiseert voor de invulling van facilitaire noden daarbij steeds optreedt als aankoopcentrale voor de volledige Vlaamse overheid, zodat ook andere entiteiten op efficiënte wijze van dit partnerschap gebruik kunnen maken.

Tevens laat ik de wenselijkheid en haalbaarheid onderzoeken van eventuele samenwerkingsverbanden en partnerschappen met lokale besturen in Vlaanderen op het vlak van facilitaire voorzieningen, waarbij door middel van efficiënte raamcontracten mogelijk gecombineerde efficiëntiewinsten te realiseren vallen voor beide partijen.

### **3.10 Sterke partnerschappen voor maximale meerwaarde eindgebruiker**

De wijze waarop de Vlaamse overheid met haar belangrijkste partners omgaat, vind ik uitermate belangrijk.

Zowel de bevoegdheden Bestuurszaken als Binnenlands Bestuur vallen onder mijn verantwoordelijkheid. Deze combinatie biedt uitgelezen kansen om het beleid met betrekking tot het bestuur van de Vlaamse, de lokale en de provinciale overheid meer onderling af te stemmen. Het Vlaamse regeerakkoord zet immers volop in op samenwerking tussen Vlaanderen en zijn lokale besturen en provincies. In mijn beleidsnota Binnenlands Bestuur schuif ik het volwaardig partnerschap met hen op basis van een goede samenwerking naar voren als een strategische doelstelling.

Daarnaast wens ik bij te dragen aan een meer actief buurlandenbeleid en de interregionale samenwerking te maximaliseren. In het bijzonder zal ik met vergelijkbare landen en regio's samenwerkingsverbanden uitbouwen.

Tot slot zal ik ook de nodige aandacht schenken aan het bestendigen van een aantal belangrijke interne partnerschappen zoals met de vertegenwoordiging van het personeel en wens ik een samenwerking aan te gaan met de Vlaamse Gemeenschapscommissie.

#### **3.10.1 Partnerschap tussen de lokale besturen en Vlaamse overheid uitbouwen**

Aan het departement van het beleidsdomein Bestuurszaken zal ik vragen om een aantal initiatieven administratief te coördineren, in goede samenwerking met het Agentschap voor Binnenlands Bestuur. Daarnaast wenst de Vlaamse Regering ook het College van Ambtenaren-generaal (CAG) in te zetten als motor voor de uitdagende doelstellingen die het Vlaamse regeerakkoord bevat op het vlak van samenwerking tussen de bestuursniveaus.

Hieronder geef ik de concrete initiatieven weer, die aangestuurd zullen worden vanuit een bestuurskundige coördinatie, hetzij bij het departement, hetzij via het CAG:

- de beleids- en controleprocessen van de Vlaamse overheid afstemmen op de andere bestuursniveaus en de provinciegouverneurs aanstellen als regisseurs van dit coördinatie-traject;
- de planlast voor de lokale besturen verminderen;
- het afschaffen van koppelsubsidies en verminderen van het specifiek toezicht;

- het blijven toepassen van het 'belfortprincipe';
- het uitwerken van een decretaal kader.

Voor de uitwerking in detail van deze initiatieven, verwijst ik naar de beleidsnota Binnenlands Bestuur.

Verder wil ik benadrukken dat samenwerking of afstemming met de lokale besturen een rode draad vormt doorheen deze beleidsnota. Zo plan ik ondermeer:

- het betrekken van vertegenwoordigers van de lokale besturen bij de werkzaamheden van de Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid (CEEEO);
- samenwerking met de lokale besturen op vlak van ondersteunende diensten (o.a. facilitaire voorzieningen, ICT-dienstverlening en – omgevingen, kwaliteitsvolle regelgeving en administratieve vereenvoudiging);
- het invoeren van externe audits bij de lokale besturen;
- het bekendmaken van vacatures via één loket;
- het betrekken van de lokale besturen bij de uitbouw van het één loket-principe;
- het ter beschikking stellen van de diensten van het Team Vlaams Bouwmeester met o.a. open oproep procedure, stedelijk erfgoedbeleid, begeleiding van kunst opdrachten door de kunstcel;
- het oprichten van een Forum Vlaams Overheidsopdrachtenoverleg;
- het uitwisselen van elektronische informatie en het maximaal delen van de beschikbare gegevens binnen de overheid;
- het openstellen van ondersteuningsmogelijkheden en competentiecentra op het Vlaamse niveau voor de lokale overheden.

### 3.10.2 De internationale partnerschappen op vlak van Bestuurszaken verder uitbouwen

Het Regeerakkoord bepaalt dat 'Vlaanderen een actief buurlandenbeleid voert en de interregionale samenwerking maximaliseert. In het bijzonder met onze buurlanden en buurregio's bouwen we grensoverschrijdende samenwerkingsverbanden uit, met het oog op een grotere cohesie op zoveel mogelijk bevoegdheidsdomeinen'.

Voor de opbouw van internationale contacten en uitwisselingen met betrekking tot Bestuurszaken, werd tijdens de vorige regeerperiode een aantal basislijnen uitgezet en al toegepast. Voortbouwend op het huidige beleid, wil ik tot een versnelling en verdieping van de internationale samenwerking op vlak van Bestuurszaken komen. Ik zal werk maken van een sterkere focus en een selectie maken van de landen en regio's waarmee Vlaanderen wil samenwerken.

De beschikbare expertise zal een duidelijkere profilering krijgen door de uitbouw van een structureel detacheringsbeleid.

Een concreet initiatief dat Vlaamse aandacht verdient is de eerder genoemde 'Government at a Glance' (C@G of 'het bestuur in een oogopslag') oefening van de OESO. Verder bieden zowel de nieuwe Lissabon(II)-strategie als de voortzetting van de EU-strategie voor Duurzame Ontwikkeling mogelijkheden om (pro-)actief mee te werken aan initiatieven op het vlak van betere regelgeving en bestuurlijke innovatie (zoals e-government-ontwikkelingen). Deelname aan deze projecten zal onvermijdelijk een sterker overleg en samenwerking met het federale niveau impliceren.

Ook het Belgische EU-voorzitterschap in 2010 biedt specifieke opportuniteiten voor Vlaanderen. Ik zal deze kans grijpen om de Vlaamse overheid als innovatieve en open overheidsorganisatie te promoten.

Het Agentschap voor Overheidspersoneel zal in het voorjaar 2010 de gastheer zijn van een internationale conferentie ter gelegenheid van de afsluiting van een Europees samenwerkingsproject waarin het Agentschap zijn expertise m.b.t. de introductie van telewerken gedeeld heeft met Europese Partners.

### **3.10.3 Waarborgen van een sterk partnerschap met de personeelsvertegenwoordiging**

Het tot stand brengen van een kwaliteitsvolle dienstverlening in een goed arbeidsklimaat met voldoende aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden zijn aspecten die werkgever en werknemer binden. Zowel politieke overheid, topmanagement als de vakorganisaties dragen hierbij de verantwoordelijkheid om te zorgen voor een goed sociaal klimaat en een constructieve samenwerking.

Het CAG zal als volwaardig lid deel uitmaken van de overheidsdelegatie in het Sectorcomité XVIII en mede-onderhandelaar zijn tijdens de totstandkoming van de sectorale akkoorden.

De huidige sectorale akkoorden hebben een looptijd van 2 of 3 jaar. In de praktijk blijken een aantal maatregelen binnen deze looptijd moeilijk te realiseren. Ik zal onderzoeken of de huidige duur voldoende realistisch is en of een langere looptijd tot de mogelijkheden behoort.

Om de sociale vrede verder te kunnen waarborgen zal ik uitvoering geven aan het principe van voorafgaande bemiddeling om sociale onlusten te kunnen vermijden.

### **3.10.4 Naar een samenwerking met de Vlaamse Gemeenschapscommissie**

De Vlaamse Gemeenschapscommissie is de basis en draaischijf voor de Vlaamse gemeenschap in het Brusselse hoofdstedelijke gewest. Naar analogie met het reeds bestaande samenwerkingsprotocol tussen de Vlaamse Regering en het Vlaams Parlement, zal ik werk maken van een samenwerkingsprotocol met de Vlaamse Gemeenschapscommissie op het vlak van ondersteunende diensten zoals personeel- en organisatieontwikkeling en e-government.

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

## Bijlage 1: Regelgevingsagenda

Titel van het initiatief	Betrokken regelgeving	Eventuele wet- telijke dead- line	Korte samenvatting van beleidsdoelstellingen	Te doorlopen fases en hun timing	Vereenvoudiging?	RIA?	Contact- persoon
Evaluatie Vlaams Persoonsstatuut (VPS)	<p>Besluit van de Vlaamse Regering van 13 januari 2006 houdende vaststelling van de rechtspositie van het personeel van de diensten van de Vlaamse overheid, zoals gewijzigd</p> <p>Besluit van de Vlaamse Regering van 17 juni 2005 betreffende de aanduiding en uitoefening van de management- en projectleiderfuncties en van de functie van algemeen directeur bij de diensten van de Vlaamse overheid, zoals gewijzigd</p>	geen	<p>Eenzijds inhoudelijk herschrijven van belangrijke delen in de rechtspositie in overeenstemming met gewijzigde beleidsinzichten conform het regeerakkoord (bv. rekrutering en selectie, mobiliteit andere overheden, zoveel mogelijk afstemmen van arbeidsvoorwaarden tussen statutairen-contractuelen, evaluatie verlofstelsels). Anderzijds na 4 jaar toepassing van het VPS evalueren op algemene wijze van bepaalde genomen opties (bv. responsabilisering, opsparen verlof, ...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptnota's: okt 2009 - okt 2010</li> <li>• Omzetting in regelgeving nov 2010 apr 2011</li> <li>• Procedure administratieve en begrotingscontrole: mei 2011 dec 2011</li> </ul>	ja	ja	<p>Martine Van Sande Afdeling Regelgeving 02 553 50 25</p>

Wijziging kaderdecreet Bestuurlijk Beleid	Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid van 18 juli 2003, zoals gewijzigd	geen	Evaluatie en bijsturing o.a. in functie van beslissingsbevoegdheid organisatiebreed orgaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptnota</li> <li>• Omzetting in regelgeving</li> <li>• Procedure administratieve en begrotingscontrole tot de definitieve goedkeuring Vlaamse Regering</li> <li>• Goedkeuring Vlaams Parlement</li> <li>• Bekrachtiging en afkondiging Vlaamse Regering</li> <li>• Publicatie in Belgisch Staatsblad</li> </ul>	nvt	neen	Martine Van Sande Afdeling Regelgeving 02 553 50 25
---	---	------	--	--	-----	------	---



Archiefdecreet	geen	geen	Komen tot een coherent archiefbeleid in alle Vlaamse overheidsinstanties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tweede principiële goedkeuring Vlaamse Regering</li> <li>• Advies Raad van State</li> <li>• Definitieve goedkeuring Vlaamse Regering</li> <li>• Goedkeuring Vlaams Parlement</li> <li>• Bekrachtiging en afkondiging Vlaamse Regering</li> <li>• Publicatie in Belgisch Staatsblad</li> </ul>	Vermindering van de administratieve lasten voor de VO wat de opmaak van archiefbeheersplannen betreft	ja	Bart Severi Afdeling Proces- en Informatie- beleid 02 553 01 75
					Vermindering van de administratieve lasten voor andere bestuursinstanties door het werken met generieke selectielijsten		
					Lichter toezichtsmechanisme dan in de huidige situatie door aansluiting bij het algemeen bestuurlijk toezicht		

Decreet betreffende opdrachtsomschrijving en statuut van Vlaams Bouwmeester en Team Vlaams Bouwmeester	geen	geen	Gelet op het belang van de functie en de werking van het Team Vlaams Bouwmeester en de continuïteit van de dienstverlening aan de lokale en regionale besturen die vandaag ruim inschrijven op de open oproep procedure, is een meer solide organieke basis aangewezen. Verwijzend naar de bestaande decretaal geregelde adviesverlening, wordt een minimale decretale verankering voor de opdrachtsomschrijving en statuut van de Vlaams Bouwmeester en het Team Vlaams Bouwmeester vooropgesteld.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptnota</li> <li>• Omzetting in regelgeving</li> <li>• Procedure administratieve en begrotingscontrole tot de definitieve goedkeuring Vlaamse Regering</li> <li>• Goedkeuring Vlaams Parlement</li> <li>• Bekrachtiging en afkondiging Vlaamse Regering</li> <li>• Publicatie in Belgisch Staatsblad</li> </ul>	nvt	neen	Joris Scheers Team Vlaams Bouwmeester 02 553 20 36
De noodzakelijke decretale omkadering van de rol van CORVE als dienstenintegrator voorzien	Decreet van 18 juli 2008 betreffende het elektronische gegevensverkeer, zoals gewijzigd	geen	<p>Tegemoetkomen aan het advies van de Privacycommissie nr. 11/2009 van 29 april 2009 bij het ontwerp van algemeen uitvoeringsbesluit van het decreet van 18 juli 2008 en uitvoeren van de beslissing van de Vlaamse Regering d.d. 15 mei 2009.</p> <p>De Privacycommissie dringt er op op aan om de rol van CORVE als dienstenintegrator decretaal te onderbouwen.</p> <p>Negen punten dienen volgens de Commissie (cfr. advies nr. 11/2009 van 29 april 2009 – punten 33 t.e.m. 37) decretaal te worden verankerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dienstenintegratie dient te worden beschouwd als een afzonderlijk doeleinde en niet zomaar de afgeleide van of inherent aan een ander doeleinde, het is de maatstaf aan de hand waarvan alle aspecten van dit integratieproces moeten worden beoordeeld op ondermeer hun doelgebondenheid, hun proportionaliteit, hun veiligheid;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advies IF</li> <li>• - Begrotingsakkoord</li> <li>• Principiële goedkeuring Vlaamse Regering: begin 2010</li> <li>• Advies SAR BZ: februari/maart 2010</li> <li>• Advies Privacycommissie: februari/maart 2010</li> <li>• Advies Raad van State: februari/maart 2010 tenzij er eerst een tweede principiële goedkeuring VR nodig is na de adviezen van SAR BZ en Privacycommissie</li> <li>• Definitieve goedkeuring Vlaamse Regering: april/mei 2010</li> <li>• Vlaams Parlement: juli 2010</li> </ul>	De beperkte onderbouw van CORVE als dienstenintegrator in het besluit van de Vlaamse Regering van 15 mei 2009 wordt omgezet in een uitgebreidere decretale onderbouw.	neen	Geert Mareels CORVE 02 553 0029

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• het werkteerein van een dienstenintegrator moet duidelijk afgelijnd en voldoende homogeen zijn;</li> <li>• het aanbieden van de geïntegreerde dienst impliceert dat de verschillende deelprocessen op elkaar worden afgestemd. Daartoe moeten precieze afspraken worden gemaakt over het uitvoeren van de diverse taken (SLA's);</li> <li>• zich organiseren volgens cirkels van vrouwen;</li> <li>• opgave van de verantwoordelijke van de verwerking bij wie men zijn recht van toegang, verbetering en verwijdering kan uitoefenen;</li> <li>• de dienstenintegrator moet bij de dienstenintegratie de machtigingen naleven;</li> <li>• de dienstenintegrator moet duidelijke informatie omtrent alle facetten van zijn werking openbaar maken;</li> <li>• de dienstenintegrator moet over een interne informatieveiligheidsdienst beschikken met stimulerende, coördinerende en eventueel regulerende functie t.a.v. de aanbieders van diensten en de gebruikers van geïntegreerde diensten;</li> <li>• - de naleving van de veiligheidsvereisten, zoals voorzien door artikel 16 WVP, door de dienstenintegrator en gebruikers van geïntegreerde diensten wordt jaarlijks geëvalueerd door een extern controleorgaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekrachtiging en afkondiging Vlaamse Regering: juli 2010</li> </ul>		
--	--	--	--	--	--

***Toelichting per kolom:***

- Geef de titel van het initiatief.
- Geef aan welke bestaande regelgeving “betrokken” is bij het regelgevingsinitiatief, bijvoorbeeld te wijzigen en/of ter uitvoering ervan. Dit kan ook Europese regelgeving zijn.
- Indien het regelgevings- of beleidsinitiatief juridisch gezien binnen een bepaalde periode moet uitgevoerd worden (bijvoorbeeld de omzetting van een Europese richtlijn), geef dit dan duidelijk aan.
- Vat de beleidsdoelstellingen of de beoogde effecten van het beleidsinitiatief kort samen, zoals beschreven in de beleidsnota.
- Beschrijf kort de te doorlopen fases en hun timing (bv. geplande agenderingen op de ministerraad).
- Geef aan of het initiatief een vereenvoudiging betekent.
- Geef aan of een RIA voor dit beleidsinitiatief wordt opgesteld. Indien dit niet het geval is, geef dan aan waarom niet (uitzonderingsgronden).

Hebt u een vraagje voor de Vlaamse overheid?

U krijgt van ons meteen een antwoord.

Of we wijzen u de weg...



**Samenstelling**

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

**U vindt de digitale versie van de beleidsnota's op:**

<http://www.vlaanderen.be/beleidsnotas>

**Vormgeving**

Departement Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid  
Afdeling Communicatie

**Depotnummer**

D/2009/3241/457

© november 2009 - Vlaamse overheid

