

BELEIDSNOTA BESTUURSZAKEN

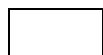
BOUWEN AAN VERTROUWEN

2004 – 2009

GEERT BOURGEOIS
VLAAMS MINISTER VAN BESTUURSZAKEN,
BUITENLANDS BELEID, MEDIA EN TOERISME

1. DE OVERHEID ALS PARTNER VOOR ALLE VLAMINGEN.....	4
2. RECHT OP KWALITEIT	5
2.1. Een kwalitatieve dienstverlening	5
2.1.1. Een toegankelijke overheid	5
2.1.2. Een luisterende overheid	6
2.1.3. Een diligente overheid.....	6
2.2. Goede regels, eenvoudige procedures en innovatie	7
2.2.1. Goede regels	7
2.2.3. Innovatie: e-government als elektronische hefboom	12
3. EEN EFFICIËNTE EN DOELTREFFENDE OVERHEID	14
3.1. Structuren en mensen	14
3.1.1. Transparante structuren	14
3.1.2. Mensen in structuren	16
3.2. Participatie en betrokkenheid bij het beleid.....	17
3.3. Eigen kennis beheren	18
3.4. Een lerende organisatie	18
3.5. Een levende organisatie	19
3.6. Interne controle en audit	20
3.6.1. Interne controle	20
3.6.2. Interne audit.....	20
3.6.3. Ondersteuning door Interne Audit.....	21
3.7. Goed beheer van materiële middelen.....	22
3.7.2. Facilitair management	23
3.7.3. Bouwmeesterschap.....	25
4. EEN VOORBEELDIGE EN MODERNE WERKGEVER	26
4.1. Verantwoordelijkheid en vertrouwen geven.....	26
4.1.1. Beheersovereenkomsten	26
4.1.2. Ondersteuning	26
4.2. Flexibiliteit vragen en geven.....	27
4.2.1. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid.....	27
4.2.2. Anders werken.....	27
4.2.3. Telewerken	28
4.2.4. Evenwicht tussen arbeid, gezin en vrije tijd.....	28
4.3. Een voorbeeldige werkgever.....	29
4.3.1. Gelijke kansen voor iedereen	29
4.3.2. Een vrouwvriendelijke werkgever	29
4.3.3. Aandacht voor personeelswelzijn.....	29
4.3.4. Aandacht voor kansengroepen	30
4.3.5. Positief arbeidsklimaat – weren van grensoverschrijdend gedrag.....	30
4.4. e-HRM	30
4.5. Medewerkers betrekken	31
4.6. Medewerkers stimuleren.....	31
4.7. Waarden beleven.....	32
4.8. Kwaliteit tonen.....	32
4.9. Werving en selectie.....	33
4.10. Loopbaan en beloning	33

5. INTEGRITEIT ALS SLUITSTUK VOOR EEN BETER BELEID	34
6. VLAANDEREN IN RELATIE TOT ANDERE BESTUREN	37
6.1. Vlaamse autonomie in bestuurszaken	37
6.2. Samenwerking met de lokale besturen	38
6.3. Samenwerking met andere staten en regio's.....	38
Bijlage 1 10 krachtlijnen.....	39
Bijlage 2 Verklarende woordenlijst.....	40



1. DE OVERHEID ALS PARTNER VOOR ALLE VLAMINGEN

Politici bepalen het beleid, maar voor de voorbereiding en uitvoering ervan zijn zij afhankelijk van de administratie. De overheidsadministratie is daarom een essentieel instrument voor beleidsmakers.

Vlaanderen beschikt over een goed ambtenarenkorps, dat zichzelf waarden oplegt.

In het Charter van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap worden deze waarden opgesomd: (1) klantvriendelijk zijn, (2) loyaal meewerken met de Vlaamse Regering, (3) initiatief en verantwoordelijkheid nemen, (4) bekwaamheid en inzet tonen en (5) objectiviteit bewaren. In de principeverklaring *'Integrale kwaliteitszorg bij het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap'* hebben alle ambtenaren van de Vlaamse Gemeenschap zich geëngageerd tot een permanente zorg voor kwaliteit en kwaliteitsverbetering.

De inspanningen van politici én ambtenaren hebben ertoe geleid dat de Vlaamse ambtenaar vandaag goed opgeleid, klantgericht en verantwoordelijk is. Dit is een belangrijke troef voor de Vlaamse overheid. En een goed werkende Vlaamse overheid is een troef voor 6 miljoen Vlamingen.

Hoewel de ambtenaren kwalitatief goed zijn, staat de Vlaamse overheid nog niet ver genoeg. Uit een studie van de Europese Centrale Bank (2003) blijkt dat België op het vlak van de overheidsadministratie (met inbegrip van administratieve overlast en het functioneren van het gerechtelijk apparaat) op de 11 de plaats staat. Alleen Italië, Griekenland en Frankrijk doen nog slechter. Als gepeild wordt naar de waardering van de burger voor de overheid¹ behaalt België de slechtste score op Griekenland en Italië na. Op basis van de beschikbare gegevens kan worden afgeleid dat Vlaanderen weliswaar beter scoort dan België, maar toch een achterstand vertoont van 12 à 15 procent ten opzichte van de Europese koplopers.

Deze vaststelling is een bron van zorg. Een efficiënt functionerende en transparante overheidsadministratie vormt immers een essentiële factor voor de competitiviteit van landen en regio's en voor het vertrouwen van burgers en ondernemingen. In een ééngemaakt Europa en een gemonialiseerde economie bepaalt de kwaliteit van de overheid de economische slagkracht van een land of een regio. Een performante overheid vormt ook in een regio gekenmerkt door hoge loonkosten, hoe langer hoe meer een belangrijk concurrentieel voordeel tegenover andere regio's. Daarnaast vermijdt dit ergernis bij de burgers en is het een factor die het vertrouwen van de burgers in de overheid versterkt.

De Vlaamse overheid moet als partner van de burger, de onderneming, de vereniging en andere leden van de samenleving, vertrouwen en rechtszekerheid bieden. Dit kan als ze goede wetten maakt en een kwaliteitsvolle dienstverlening biedt, als ze efficiënt en doeltreffend is en als ze over mensen en middelen beschikt om haar belangrijke taak waar te maken.

¹ Moesen, W., *The Quality of Government within Euroland: Rankings and Correlates*, KU Leuven, 2003

Daarom moet de Vlaamse overheidsadministratie zo worden uitgebouwd dat ze snel, soepel en efficiënt op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen kan inspelen. Het overheidsoptreden moet daarom nog toegankelijker, interactiever, transparanter en klantgerichter worden.

De bundeling van o.m. bestuurszaken, administratieve vereenvoudiging, e-government, ICT en media (digitale communicatie) binnen één bevoegdheidspakket schept daar belangrijke kansen toe.

Dit alles mag ons niet doen vergeten dat de overheid “*niet alles kan, en dat zij het niet alleen kan*”. Terecht verwachten de Vlamingen veel van de overheid. Even terecht verwacht de Vlaamse overheid veel van de Vlamingen terug. Dit partnerschap en dit wederzijdse vertrouwen zijn de bouwstenen van een samenleving met meer welvaart en meer welzijn.

2. RECHT OP KWALITEIT

De burger treedt in interactie met de overheid op basis van verwachtingen. De mensen willen *gemakkelijke toegang* tot de overheid. De overheid moet transparant en gemakkelijk bereikbaar zijn. Ze vragen een klantgericht onthaal. Dit veronderstelt een *luisterende overheid*. Ze willen goede en begrijpbare regels en eenvoudige procedures en ze willen *snel* weten waar hij of zij aan toe is.

Deze verwachtingen van de burgers zijn belangrijk, omdat ze hun vertrouwen in de overheid mee bepalen. De burger heeft inderdaad recht op goede wetten, vlotte procedures en een kwaliteitsvolle dienstverlening. Dit betekent echter niet dat de burger een klant van de overheid is. De overheid heeft naast haar dienstverlenende opdracht ook een taak van algemeen belang. Dit verplicht haar telkens de afweging te maken tussen het private belang van individuele burgers en het belang van de samenleving in haar geheel.

2.1. EEN KWALITATIEVE DIENSTVERLENING

2.1.1. Een toegankelijke overheid

Het regeerakkoord bepaalt: “*we garanderen een open overheid zodat burgers, bedrijven en voorzieningen de contacten met de overheid ervaren als toegankelijk, bereikbaar en verstaanbaar*”.

De fysieke toegankelijkheid van gebouwen wordt verder besproken.

Dankzij de nieuwe technologieën kan de overheidsdienstverlening uitermate toegankelijk worden, omdat ze kan aangeboden worden onafhankelijk van plaats, tijdstip en communicatiedrager. Het is belangrijk zoveel mogelijk informatie en dienstverlening in elektronische vorm aan te bieden. Een verruiming van het aanbod zal immers meer mensen aanzetten om ervan gebruik te maken.

Als minister bevoegd voor e-government wil ik werken aan een *betere en meer geïntegreerde* dienstverlening, afgestemd op de *werkelijke behoeften* van de gebruiker. Ik zal daarbij nauw samenwerken met het Contactpunt Vlaanderen.

Om de toegankelijkheid te verhogen besteed ik bijzondere aandacht aan *één-lokettoepassingen*. Die toepassingen steunen op een integratie van frontoffices en backoffices die over de beleidsdomeinen en bestuursniveaus heen op elkaar zijn afgestemd. Ik hecht er belang aan deze éénlokettoepassingen zo dicht mogelijk bij de burger aan te bieden. Bij het uitbouwen van een elektronisch overheidsloket zal ik gebruik maken van de resultaten van de administratieve vereenvoudiging en van een krachtig ICT-beleid (cf. infra).

In het toegankelijkheidsbeleid kies ik voor een *meerkanalen aanpak*. De praktijk leert dat het belangrijk is om burger en bedrijf een zo ruim mogelijke keuze van toegangskanalen aan te bieden. Daarbij moet de juiste dienst natuurlijk via het meest geschikte kanaal aangeboden worden.

De uitbreiding van e-government mag geen nieuwe bron van uitsluiting worden. De investeringen inzake e-government moeten ook de mensen die niet op het internet aangesloten zijn, te goede komen. Bij de uitbouw van de nieuwe elektronische diensten zal daarom voortdurend voldoende aandacht besteed worden aan de reorganisatie van de fysieke kanalen (fysiek loket, briefwisseling, telefoon). Daarbij gaat bijzondere aandacht naar kwetsbare groepen in de samenleving. Zo streef ik ernaar om alle webtoepassingen van de Vlaamse overheid toegankelijk te maken voor mensen met een handicap.

2.1.2. Een luisterende overheid

De Vlaamse overheid richt de blik niet op zichzelf, maar op de samenleving. Ze is een betrouwbare partner van de burger.

Willen of kunnen luisteren is in de eerste plaats een zaak van cultuur. Luisteren moet een ‘waarde’ zijn. De Vlaamse ambtenaar moet naast ‘technische competenties’ ook beschikken over ‘waardegebonden competenties’ die een leidraad vormen in zijn dagelijks streven naar kwaliteit en in zijn omgang met de leden van de samenleving.

De Vlaamse ambtenaren moeten een oprecht luisterend oor hebben voor wie op hen een beroep doet. Luisteren impliceert een systematische opvolging van de gebruikerstevredenheid. Binnen de Regering zal ik nieuwe impulsen geven voor de organisatie van gebruikersbevragingen. De resultaten ervan zullen, waar nodig voor de optimalisering van de dienstverlening, als basis dienen voor bijstellingen.

2.1.3. Een diligente overheid

De gebruiker moet snel geholpen worden en goede informatie krijgen.

Er wordt een **dienstverleningscharter** uitgewerkt dat geldt voor de hele Vlaamse overheid. Dit dienstverleningscharter vormt een coherent geheel met de deontologische code en het integriteitsbeleid. In dit charter worden de dienstverleningsstandaarden en de rechten en de

plichten van de overheid en de gebruiker vermeld. Waar nodig kan dit algemene dienstverleningscharter per overheidsdienst verder gespecificeerd worden.

2.2. GOEDE REGELS, EENVOUDIGE PROCEDURES EN INNOVATIE

Terecht verwachten burgers en ondernemingen dat de overheid kwaliteit levert. Behoorlijke regelgeving, of anders uitgedrukt reguleringsmanagement, is hier een belangrijk aspect van.

Een overheid die doordacht reguleert, vraagt zich af of er regels moeten komen. Als dit het geval is zorgt ze voor duidelijke en begrijpelijke regels. Ze giet die regels in zo eenvoudig mogelijke procedures en zorgt ervoor dat die procedures waar mogelijk elektronisch kunnen afgewerkt worden.

2.2.1. Goede regels

Burgers en ondernemingen geven het signaal dat de regelgeving en de procedures in België en in Vlaanderen van onvoldoende kwaliteit zijn. Dit is voor hen een bron van grote ergernis. Dit wordt bevestigd door verschillende bronnen, onder meer de enquête van het Federaal Planbureau en het meldpunt voor administratieve lasten (het zgn. meldpunt Kafka).

Goede regelgeving en eenvoudige procedures vormen daarom een rode draad in het regeerakkoord 'Vertrouwen geven. Verantwoordelijkheid nemen.' In hoofdstuk IX worden de structurele maatregelen opgesomd die de Regering plant. In de hoofdstukken die betrekking hebben op de beleidsdomeinen worden telkens concrete vereenvoudigingsprojecten vermeld.

De Vlaamse Regering streeft dus naar goede regelgeving Dit is regelgeving die beantwoordt aan volgende acht kenmerken: 1. noodzakelijk en doeltreffend, 2. doelmatig en afgewogen, 3. uitvoerbaar en handhaafbaar, 4. rechtmatig, 5. samenhangend, 6. eenvoudig, duidelijk en toegankelijk, 7. onderbouwd en overlegd en 8. blijvend relevant en actueel (Beslissing Vlaamse Regering dd. 7 november 2003).

De consequent volgehouden aandacht voor het regelgevingsproces moet op lange termijn resulteren in (1) nieuwe regelgeving die aan de criteria van goede regelgeving voldoet, (2) bestaande regelgeving die samenhangt, die zorgvuldig gecodificeerd is en die zoveel mogelijk samengebracht is in één tekst en (3) regelgeving die zo weinig mogelijk administratieve lasten genereert.

Tijdens de vorige regeerperiode werd een aanvang genomen met de uitbouw van het reguleringsmanagement in Vlaanderen. In concreto werden een aantal structurele initiatieven genomen (de ontwikkeling van meetinstrumenten, het bepalen van de kenmerken van goede regelgeving enz.). Daarnaast werd een aantal concrete vereenvoudigingsprojecten op het getouw gezet. Die werden vanaf 2002 opgenomen in jaarlijkse actieplannen, waarover jaarlijks werd gerapporteerd.

Deze aanpak was nuttig als kennisopbouw en als sensibilisering. Maar zoals ook uit de doorlichting² van de kenniscel blijkt, had dit pionierswerk nog veel te weinig effect op het terrein. Deze Vlaamse Regering staat voor de uitdaging de wetgevingskwaliteit en de daling van de administratieve lasten, voelbaar te maken op het terrein. Hiervoor is een intensifiëring van de inspanningen vereist. Mijn beleid terzake is: behoud van het concept van de vorige regeerperiode, maar met een aantal nieuwe accenten.

Zoals in het verleden zal ik structurele initiatieven nemen én concrete vereenvoudigingsprojecten stimuleren, coördineren en opvolgen. Beide instrumenten zijn nodig. Structurele initiatieven garanderen een aanpak in de diepte, terwijl concrete vereenvoudigingsprojecten op korte termijn resultaten tastbaar maken op het terrein. Concrete vereenvoudigingsprojecten kunnen betrekking hebben op (1) administratieve lastenverlaging, (2) vereenvoudiging van administratieve procedures of (3) juridisch-technische vereenvoudiging (bijv. coördinatie en codificatie). Deze structurele initiatieven en concrete vereenvoudigingsprojecten worden ook tijdens deze regeerperiode uitgewerkt en opgevolgd via actieplannen.

Daarbij worden een aantal nieuwe accenten gelegd.

- Eerst en vooral wil ik nog **meer aandacht** geven aan het **meten van administratieve lasten**. Regelgeving beheersen en sturen veronderstelt immers zicht hebben op de bestaande regels en procedures. Daarom wil ik de bestaande regelgeving op een meer gestructureerde wijze in kaart brengen. Daarnaast zal ik de vorderingen voortdurend bijhouden en zichtbaar maken.
- Ten tweede wil ik ruime aandacht geven aan **evaluatie van bestaande regels**.
- Ten derde wordt vereenvoudigen en verbeteren een **voortdurend proces**. Dit gebeurt door te luisteren naar wat op het terrein leeft en door van daaruit continu vereenvoudigingsprocessen op te starten en op te volgen.
- Dit alles mag niet doen vergeten dat deregulering, herregulering en administratieve lastenverlaging in de eerste plaats een mentaliteitswijziging en een partnerschap van politici, ambtenaren, burgers en ondernemingen vereisen. Deze mentaliteitswijziging vraagt tijd en kan er maar komen onder de volgehouden inspanningen van alle participanten. Daarom zullen, ten vierde, alle actoren die bij het regelgevingsproces betrokken zijn intensief samenwerken en zal het **reguleringsmanagement structureel verankerd** worden binnen de Vlaamse overheid.
- Ik zal proactiever optreden bij het omzetten van **Europese richtlijnen**.

De overheid moet zich ten opzichte van de burgers profileren als een betrouwbare partner. Dit kan door goede regels en vlotte procedures, maar ook door de burgers of de ondernemingen die initiatief willen nemen vanaf het begin rechtszekerheid te bieden. Daarom zal ik het in het regeerakkoord aangekondigde onderzoek naar het gezaghebbend advies voor 2006 afronden en desgevallend de daartoe vereiste initiatieven nemen. Ik zal dit doen in coördinatie met de minister van Binnenlands Bestuur.

² Jacobs en Associates, Regulatory Management and Administrative Simplification in Belgium and Flanders, p.64: "This review has shown, however, that there is more planning than action, and there is distance to travel to produce results that have substantial market effects."

Regel Matig: doordacht reguleren

Met de **reguleringsimpactanalyse (RIA)** kan regelgeving ex ante geanalyseerd worden, maar kan ook de bestaande regelgeving geëvalueerd worden. Met een ex ante toepassing van de RIA gaat de regelgever na of regelgeving wenselijk is, worden de doelgroepen geconsulteerd en wordt nagegaan hoe de regels het beste opgemaakt kunnen worden.

Als ex ante – maatregel zal de *lichte RIA* worden toegepast vanaf 1 januari 2005 voor de omschreven regelgeving. In 2006 zal een evaluatie gemaakt worden van de toepassing van deze lichte reguleringsimpactanalyse en kunnen aanpassingen volgen op basis van de intussen toegenomen ervaring en expertise. Er wordt voorzien in opleiding en ondersteuning door middel van een helpdesk. Verder zal de Regering de ontwerpen van Europese richtlijnen aanduiden waarvoor een RIA moet doorgevoerd worden.

In samenwerking met de betrokken beleidsdomeinen zal de *zware RIA* op punt gesteld worden. Vanaf 2007 zal de Vlaamse Regering bepalen voor welke regelgeving een zware RIA zal plaatsvinden. De eerste zware RIA's zullen daarna uitgevoerd worden.

Ex post zal werk gemaakt worden van de **regelgevingsimpactevaluatie**. De Regering zal, op advies van de strategische adviesraden, een deel van de bestaande wetgeving aanduiden waarvoor evaluatie moet gebeuren. De nodige instrumenten zullen hiervoor ontwikkeld worden.

Regel Goed: betere regels

Op het vlak van de juridisch-technische vereenvoudiging willen we de regelgeving toetsen aan de acht kenmerken van goede regelgeving (cf. supra). De Vlaamse Regering wil dit zowel ex ante doen, als ex post.

Om regelgeving die in opmaak is (ex ante) beter toegankelijk en transparanter te maken, voorziet het regeerakkoord in de **regelgevingsagenda**. De huidige tabel 'regelgeving in opmaak' wordt daarom op korte termijn verder uitgebouwd. Dit beoogt vier doelstellingen: meer informatie voor andere beleidsdomeinen, betere communicatie door de aanwijzing van een contactpersoon, betere raadpleegbaarheid van de teksten en een instrument voor een betere beleidsontwikkeling. In een latere fase wordt gestreefd naar een echte regelgevingsagenda.

Als ex post-maatregel wil de Vlaamse Regering **thematische codificaties**. Om onvolkomenheden in bestaande regelgeving op te heffen is inventarisatie, consolidatie en coördinatie nodig. In het actieplan reguleringsmanagement en procedurele vereenvoudiging (cf. infra) zullen alle beleidsdomeinen jaarlijks opgeroepen worden om codificatieprojecten op te starten.

Zorg voor goede regelgeving: beter verankeren

Zoals vermeld in het regeerakkoord wil de Vlaamse Regering “*de regelgevende capaciteit binnen elk beleidsdomein centraliseren, zodat de regelgeving niet langer versnipperd wordt uitgewerkt*”.

In concreto streeft de Vlaamse Regering naar de oprichting van een “**cel**” **reguleringsmanagement of wetgevingsbeleid** binnen elk beleidsdomein. In een eerste fase zal ik onderzoeken hoe deze cellen het best kunnen worden samengesteld en welke taken aan deze cellen toevertrouwd kunnen worden.

Naast de uitbouw van deze cellen, die echte kwaliteitscellen moeten worden, blijft de **centrale aansturing** gewaarborgd. Er komt een ruim vormingsaanbod. Verder zal voldoende aandacht gegeven worden aan communicatie en sensibilisering. Daarnaast, om te verhinderen dat de meetinstrumenten papieren maatregelen worden, gebeurt er controle op het gebruik en de toepassing van de instrumenten. In een eerste fase wordt de controle beperkt tot regelgeving die voor een eerste principiële goedkeuring naar de Vlaamse Regering gaat. In een latere fase kan de wenselijkheid van een uitbreiding naar andere regelgeving onderzocht worden. Deze controle wordt steekproefsgewijs uitgevoerd. Deze kwaliteitscontrole start, samen met de invoering van de meetinstrumenten op 1 januari 2005 en zal na het eerste jaar geëvalueerd worden.

Om de implementatie van het reguleringsmanagement op te volgen wordt een **monitoringsysteem** uitgebouwd. Het systeem brengt de verschillende acties en resultaten op een overzichtelijke manier in kaart. Dit monitoringsysteem zal eenvoudig, transparant en dynamisch zijn, en is on-line consulteerbaar.

Samenwerking is een ondersteunende factor. Een actief reguleringsmanagement veronderstelt eerst en vooral een goede samenwerking binnen de Vlaamse Regering. De verantwoordelijkheid om binnen de eigen bevoegdheidsdomeinen werk te maken van goede regels en eenvoudige procedures komt de functioneel bevoegde minister toe. Mijn bevoegdheid is horizontaal en coördinerend. Het spreekt voor zich dat ik intensief zal samenwerken met de vakministers. Zo wil ik samen met de minister van Binnenlandse Aangelegenheden de gemeenten verder laten evolueren tot hét aanspreekpunt van de overheid voor de burgers. Ik zal optimaal samenwerken met alle andere overheden. Zo zullen de lokale besturen die dit wensen bijgestaan worden, zodat zij bij hun regelgevende functie de principes van het reguleringsmanagement beter kunnen toepassen. Voor het Europese niveau zal een methodologie uitgewerkt worden die moet toelaten voor de omzetting van Europese richtlijnen de te verwachten administratieve lasten van toekomstige regels te bepalen. Tijdens de onderhandelingen over nieuwe Europese regelgeving moet met de resultaten van de uitgevoerde evaluaties rekening gehouden worden om aldus nieuwe bijkomende lasten afkomstig van het Europese beleidsniveau in de mate van het haalbare te beperken. Daartoe wordt een intenser contact en informatie-uitwisseling uitgebouwd tussen de Vlaamse overheid en de Permanente Vertegenwoordiging bij de Europese Unie.

Bij het verankeren van de zorg voor het regelgevingsproces, streef ik naar **optimale samenwerking met e-government**.

Vereenvoudiging in actie

Zoals hierboven uiteengezet werd het reguleringsmanagement tijdens de vorige regeerperiode aangepakt met actieplannen.

Een actieplan bevat een opsomming van concrete vereenvoudigingsprojecten die zowel betrekking kunnen hebben op regels als op procedures. Een actieplan is, naast structurele initiatieven (cf. supra), noodzakelijk om op het niveau van een beleidsdomein gericht aandacht te besteden aan

doelstellingen en projecten over vereenvoudiging. Inhoudelijk kunnen actieplannen betrekking hebben op het opmaken van nieuwe regelgeving, het verbeteren, schrappen en vereenvoudigen van bestaande regelgeving en op het uitbouwen van structurele initiatieven.

Tijdens deze regeerperiode wordt in plaats van jaarlijkse actieplannen geopteerd voor een **permanent rollend actieplan**. Dit wil zeggen dat een vereenvoudigingsvoorstel op elk moment kan starten. Het actieplan wordt permanent gevoed door diverse kanalen: de structurele initiatieven en vereenvoudigingsplannen die opgesomd worden in het regeerakkoord, de meldingen die binnengekomen zijn in het kader van het meldpunt administratieve lasten en tenslotte de vereenvoudigingsprojecten die vermeld worden via de compensatieregel administratieve lasten. Bij de samenstelling van het actieplan wordt voorrang gegeven aan projecten met impact op burgers of ondernemingen. Jaarlijks zal door middel van een voortgangsrapport aan de Vlaamse Regering en aan het Vlaams Parlement gerapporteerd worden. De vorderingen binnen elk beleidsdomein worden bijgehouden op een 'scorebord'. Tijdens deze regeerperiode evolueren we van centrale actieplannen naar actieplannen per beleidsdomein. Het is de bedoeling dat tegen het einde van de regeerperiode elk beleidsdomein haar eigen actieplan reguleringsmanagement heeft.

Volgende projecten worden - naast andere - opgenomen in het actieplan: harmonisatie van de rechten van voorkoop, algemeen decreet bestuursrecht, integratie van bouw- en milieuvergunning, de éénmalige perceelsregistratie, vereenvoudiging van het mestdecreet, de oprichting van het toetsenpanel voor bedrijven, enz.

2.2.2 Eenvoudige procedures

Om administratieve procedures te vereenvoudigen zijn instrumenten noodzakelijk. Tijdens deze regeerperiode zal ik de meetinstrumenten uitbreiden.

Zo zal ik, met het oog op de beheersing van de administratieve lasten, ten eerste de **compensatieregel voor administratieve lasten** verplicht van toepassing maken. De compensatieregel staat voor het principe dat elke stijging van administratieve lasten gepaard moet gaan met een evenwaardige daling van bestaande administratieve lasten. Of anders uitgedrukt, voor elke maatregel die een stijging van administratieve lasten veroorzaakt, moet een vereenvoudigingsproject dat een daling van andere lasten beoogt, uitgevoerd worden. De directe link tussen de resultaten van de toepassing van de compensatieregel en het actieplan vereenvoudiging, garandeert het beheersen van de administratieve lasten. In de loop van deze regeerperiode zal de compensatieregel geëvalueerd en zo nodig bijgestuurd worden.

Ten tweede streef ik ernaar **alle administratieve lasten waarvoor de Vlaamse overheid verantwoordelijk is, per beleidsdomein** te meten. Deze werkwijze garandeert dat niet alleen de nieuwe lasten zichtbaar worden, maar ook de bestaande administratieve lasten. Dit laat toe de zwaarste administratieve lasten in kaart te brengen en te vereenvoudigen. Deze top-down benadering zal het eerst uitgevoerd worden binnen het beleidsdomein Toerisme.

Ten derde streef ik ernaar **per doelgroep alle administratieve lasten waarvoor alle regelgevers verantwoordelijk zijn** te meten. Een specifieke doelgroep komt immers in aanraking met regelgeving die afkomstig is van verschillende administraties of overheden. Deze verschillende bronnen worden in kaart gebracht en – waar Vlaanderen verantwoordelijk is – gemeten en

vereenvoudigd (bottum-up benadering). Deze oefening zal prioritair aangepakt worden voor de landbouwer.

De nieuwe meetinstrumenten zullen inzicht verschaffen in de omvang van de administratieve lasten en het verloop van de procedures. Dit inzicht vormt de basis voor vereenvoudingsprojecten en structurele initiatieven, die opgenomen worden in het actieplan (cf. supra).

Naast een verruimd gebruik van meetinstrumenten, wil ik op korte termijn ervoor zorgen dat de **gegevens** die burgers en ondernemingen aan de overheid bezorgen **optimaal hergebruikt** worden. Daarnaast krijgen gebruiksvriendelijke en eenvoudige formulieren een kwaliteitslabel, die op de portaal-site gepubliceerd worden, zodat administraties aangemoedigd worden gebruik te maken van goede leesbare en eenvoudige formulieren.

Om zicht te krijgen op de ingewikkeldheid van procedures – die formeel of informeel kunnen zijn – opent de Vlaamse Regering een **permanent on line meldpunt** voor administratieve lasten en ingewikkelde procedures. Dit meldpunt is toegankelijk voor burgers, ondernemingen en de administratie.

2.2.3. Innovatie: e-government als elektronische hefboom

E-government kan een krachtig middel zijn om openbare diensten van betere kwaliteit te leveren, om procedures te vereenvoudigen, om wachttijden terug te dringen en de kosteneffectiviteit te verbeteren, de productiviteit op te voeren en de transparantie en verantwoordingsplicht te verbeteren. Ik wil inspanningen in het kader van administratieve vereenvoudiging en e-government meer op elkaar afstemmen. Beide zijn krachtige wapens voor een betere en een efficiëntere overheid.

E-government mag niet verengd worden tot het louter ‘informatiseren’ van de dienstverlening. E-government mag ook niet herleid worden tot het internetaanbod van de overheid. Een efficiëntere overheid is meer dan een louter *elektronische* overheid. In het regeerakkoord wordt het verband tussen beide projecten benadrukt: “*We zetten de investeringen in e-government voort en gebruiken deze hefboom om procedures te vereenvoudigen*”.

E-government moet worden omschreven als *het gebruik van informatie- en communicatietechnologie bij overheidsdiensten in combinatie met organisatorische veranderingen en nieuwe vaardigheden met het oog op een verbetering van de openbare diensten*. E-government gaat in essentie over het inzetten van nieuwe technologieën en procesreorganisaties in het verbeteren van de dienstverlening naar de klant en het verhogen van de interne efficiëntie van de overheid. Het verbeteren van de interne efficiëntie van de Vlaamse overheid zal ook voelbaar zijn aan het fysieke loket.

Het uitdenken van een nieuwe (elektronische) dienstverlening vereist het *herdenken* van deze dienstverlening. E-government staat niet op zich. Het moet hand in hand gaan met het constant herdenken van de organisatie en met de administratieve vereenvoudiging die iedereen voortdurend moet nastreven. Dit wordt opgenomen in de methodologie: een e-government project is pas

mogelijk wanneer men grondig heeft nagedacht over hoe de dienstverlening kan verbeterd worden zelfs los van het ICT-gebeuren.

Dit vormt de kerngedachte van de e-government strategie: de ‘e(lektronische) overheid’ is een ‘herdachte’ overheid. Men spreekt daarbij over het reorganiseren van de backoffice (d.i. de interne machinerie van de overheid). Het herorganiseren van de backoffice komt ook de gebruikers ten goede die geen gebruik maken van elektronische diensten (efficiëntere overheid is voelbaar aan het loket).

Het is mijn taak mijn collega’s te *stimuleren* om de elektronische dienstenverlening verder uit te bouwen. Uiteraard zullen de ideeën om een nieuwe dienstverlening op te starten bij de diverse vakministers rijpen en zijn ook zij de uiteindelijke ‘eigenaar’ van de ontwikkelde toepassingen.

Daarnaast heb ik een *coördinerende* functie. Het komt aan de minister bevoegd voor e-government toe om samen met de functioneel bevoegde ministers te onderzoeken hoe de dienstverlening in een e-government kader kan worden gerealiseerd.

Ik vervul vooral een *strategische rol* bij het voeren van een beleidsdomeinoverschrijdend beleid. Door methodologische en technologische bouwstenen aan te reiken moet de ganse Vlaamse Regering in staat zijn om e-government te realiseren in alle beleidsdomeinen.

Methodologisch gaat onze aandacht uit naar een goed projectmanagement voor het definiëren en uitvoeren van nieuwe e-government dienstverlening. Daarbij wil ik een voldoende draagvlak (of ‘eigenaarschap’) creëren. Uiteraard moet terdege rekening worden gehouden met de noden en behoeften van de eindgebruiker. Men kan geen nieuwe dienstverlening uitdenken zonder de gebruiker daarin zijn plaats te geven (cf. supra, de ‘luisterende’ overheid).

De minister bevoegd voor e-government geeft de impulsen om de projecten te realiseren en waakt erover dat projecten tot stand worden gebracht met toepassing van de algemene methodologische en technische bouwstenen. De nieuwe vorm van dienstverlening wordt vervolgens overgenomen door het desbetreffende vakdomein en maakt dan deel uit van het dagelijkse dienstenaanbod.

In de projectmethodologie wil ik bijzondere aandacht schenken aan het probleem van de overname van projecten door de eigenlijke ‘eigenaar’. Om dit te vermijden dient de bovenvermelde methodologie een echte *eigenaarstrategie* te bevatten: men moet er zeker van zijn dat de projecten gedragen worden door de dienst die ze later in haar dienstverlening zal inzetten.

Om e-government tot een succes te maken is het noodzakelijk dat de werking *organisatorisch* verstevigd wordt binnen de overheid. Ik zal dan ook inspanningen leveren om op het centrale niveau een cel uit te bouwen die een coördinerende en stimulerende taak heeft. E-government vergt uiteraard ook decentrale inspanningen. Het is belangrijk dat er binnen elke beleidsdomeinen een “trekker” is die werk kan maken van het streven naar een betere dienstverlening. Deze cellen zullen kunnen steunen op de centrale beleidsdomeinoverschrijdende expertise inzake e-government. Het is mijn uiteindelijke doel om de e-government organisatie in te bedden binnen de toekomstige beleidsdomeinen.

Tegelijk wil ik ook ‘impulsen’ geven door *budgetten* ter beschikking te stellen. Om ervoor te zorgen dat deze middelen zo rendabel mogelijk kunnen worden ingezet, zal ik een *program review*

board opzetten waar de projecten zullen getoetst worden op hun relevantie en hun beleidsdomeinoverschrijdend karakter. Projecten die blijk geven van een integrale aanpak (klantvriendelijk én elektronisch én vereenvoudigd), de zogenaamde Vlaamse Integratie projecten (VIP), verdienen een extra impuls. Het gaat hier om projecten binnen de Vlaamse overheid ter bevordering van de uitbouw van transactionele dienstverlening (hierin wordt het proces van de dienstverlening vanaf het begin tot het einde in acht genomen) welke voldoet aan een aantal vooraf gedefinieerde criteria.

Tenslotte is er ook geen effectieve domeinoverschrijdende aanpak mogelijk zonder te zorgen voor *technische* bouwstenen en gemeenschappelijke normen en standaarden. Ik zet dit verder in detail uiteen in het hoofdstuk over ICT.

Als minister bevoegd voor e-government wil ik er uiteraard voor zorgen dat Vlaanderen antwoordt op de uitdagingen die op Europees niveau worden geformuleerd (zoals verwoord in de opeenvolgende *e-Europe* actieplannen die gericht zijn op de uitbouw van de Europese informatiemaatschappij).

Vanzelfsprekend is de Vlaamse overheid niet de enige overheid is die wil innoveren en e-government als deel van haar beleid ziet. Om de kerndoelstelling van e-government, een geïntegreerde elektronische dienstverlening voor de burgers en de bedrijven, mogelijk te maken moet een verregaande graad van *samenwerking tussen de verschillende overheidsniveaus* bereikt worden. Samenwerking tussen de e-government inspanningen van de Europese, federale, regionale, provinciale en lokale overheden en samenwerking tussen de verschillende entiteiten op elk van deze overheidsniveaus is noodzakelijk.

Prioritair streef ik naar een betere afstemming tussen reguleringsmanagement en e-government.

3. EEN EFFICIËNTE EN DOELTREFFENDE OVERHEID

De Vlaamse overheid moet beschikken over adequate en transparante structuren die een snel en degelijk optreden mogelijk maken. Een efficiënte en effectieve overheid leeft niet in een ivoren toren. Ze pikt de signalen uit haar omgeving op, vraagt advies en overlegt, stelt duidelijke doelstellingen en streeft die actief na. Voor het leveren van kwaliteit is know-how binnen de overheid cruciaal. De Vlaamse overheid zorgt voor de noodzakelijke kennis en menskracht. Ze is een lerende organisatie die zichzelf continu herdenkt en voortdurend naar innovatie en verbetering streeft. Middelen zijn schaars. De overheid moet er dus goed en professioneel mee omgaan.

3.1. STRUCTUREN EN MENSEN

3.1.1. Transparante structuren

Elke organisatie is voortdurend in verandering, ook de Vlaamse overheid. Het is een verdienste van een organisatie als zij geregeld zichzelf - en dan vooral haar structuren - evalueert. Dit moet

ook de permanente opdracht zijn van de Vlaamse overheid als organisatie: voortdurend denken en herdenken, veranderen en nog meer veranderen. Daarbij moet een duidelijk doel voor ogen gehouden worden: een transparantere overheid. Een overheid waarin de mensen niet verdwalen maar gemakkelijk hun weg vinden.

Ook de Vlaamse overheid is momenteel in transitie. De hervormingen zijn door het Vlaams Parlement in een aantal decreten gepland en uitgewerkt. Het kaderdecreet bestuurlijk beleid is daar het meest toonaangevende van.

Het regeerakkoord bepaalt dat *“we in overleg met de ambtenaren, het ingezette hervormingstraject in uitvoering van en met respect voor de principes van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid, realiseren. Na een voorbereidingstraject van méér dan vier jaar zal de bestuurlijke hervorming gecoördineerd, coherent en snel worden uitgevoerd”*.

De Vlaamse Regering moet duidelijk zijn en de richting die wordt ingeslagen snel kenbaar maken, zowel extern als intern.

De overheidsstructuren moeten toelaten dat de medewerkers hun activiteiten zo optimaal mogelijk kunnen ontplooiën en dat de informatie van buiten en van binnen de organisatie zo vlot mogelijk doorstroomt. Daarom moeten structuren ‘homogeen’ zijn. Dit bevordert de coherentie en coördinatie, zowel qua beleidsvorming als beleidsvoering. Homogene structuren zijn ook een aanzet tot transparante structuren. En dat is precies wat de mensen vragen en ook verdienen.

Conform het regeerakkoord is een ministerieel comité opgericht (beslissing ministerraad 15 okt. 2004) om de bestuurlijke hervormingen te coördineren. Het comité zorgt voor de nodige beleidsafstemming tussen de regeringspartners en bewaakt de budgettaire neutraliteit van de geplande hervormingen. In het licht van die budgettaire neutraliteit zal de beslissing om aan de intern verzelfstandigde agentschappen rechtspersoonlijkheid te geven herbekeken en herafgewogen worden. Dit is ook zo bepaald in het regeerakkoord.

Het ministerieel comité heeft verder de taak om te sturen bij horizontale, organisatiebrede aangelegenheden met het oog op een optimalisatie van de werking van de Vlaamse overheid.

Naast het ministerieel comité is er ook een college van ambtenaren-generaal voor de bestuurlijke hervormingen, waarmee de bevoegde ministers overleggen over de door te voeren hervorming. Het overleg zal de ministers toelaten voeling te verwerven met de visie van het college van ambtenaren-generaal. Dit moet een zo breed mogelijk draagvlak voor het te doorlopen implementatietraject en andere beslissingen omtrent de bestuurlijke hervormingen kunnen creëren.

De afbakening van de beleidsdomeinen is prioritair. Homogeniteit en transparantie zijn daarbij de doelstellingen. De beleidsdomeinen moeten zodanig worden uitgebouwd dat er tussen de departementen en de agentschappen een structurele samenwerking kan tot stand komen, zoals in het regeerakkoord is bepaald. Deze structurele samenwerking zal gestroomlijnd worden via de managementcomités waarin ze elkaar ontmoeten, via de beleidsraad en via formele afspraken die ingeschreven worden in managementcontracten en beheersovereenkomsten. Om te kunnen beschikken over kwalitatief uitstekende beheersovereenkomsten zal de aanwezige kennis (zowel interne als externe kennis) ten volle benut worden bij het opstellen ervan. Ik denk hierbij concreet aan een samenwerking met het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen (SBOV), waar de nodige deskundigheid en know-how aanwezig is.

Een belangrijke uitdaging bij het uitvoeren van de bestuurlijke hervorming is het tegengaan van verkokering binnen de Vlaamse overheid. Er moeten daarom generieke regels, normen, standaarden en waarden vastgesteld worden om een coherent organisatiebreed horizontaal beleid en een gemeenschappelijke organisatiecultuur te waarborgen. Dit generiek kader bepaalt de vrijheid die het geresponsabiliseerd management heeft bij de uitoefening van zijn horizontale en verticale bevoegdheden.

De geplande bestuurlijke hervormingen zijn ingrijpend. Ze mikken niet alleen op nieuwe structuren en een geresponsabiliseerd management. Ook nieuwe vormen van aansturing van de beleidsuitvoering, nieuwe communicatielijnen tussen het politieke en het ambtelijke niveau, een hertekend personeelsbeleid en een samenwerkingscultuur die de grenzen van “eigen” bevoegdheden of entiteiten in hoge mate overstijgt zijn de beoogde effecten.

3.1.2. Mensen in structuren

Structuren uitwerken is niet voldoende. Ze moeten ook ingevuld worden. In de structuren moeten voldoende mensen aanwezig zijn, met “de juiste persoon op de juiste plaats”. Het permanent evalueren en opvolgen van de personeelsbehoeften is een absolute vereiste om dit streven ook daadwerkelijk kracht bij te zetten. Vanzelfsprekend zal ik daar werk van maken in deze regeerperiode.

De aanstelling van de hoofden van de departementen en de agentschappen, na het doorvoeren van de geplande bestuurlijke hervormingen, zal (conform het kaderdecreet bestuurlijk beleid) door herplaatsing in nieuwe functies gebeuren. Daarna volgt de migratie van de andere personeelsleden van de Vlaamse overheid.

Het komt er in de filosofie van “de juiste persoon op de juiste plaats” op aan het aanwezige personeel zo goed mogelijk in te zetten. Om dit aan te pakken is een sterk **herplaatsingsbeleid** vereist, waarbij ernaar gestreefd wordt om de medewerkers in de lagere niveaus op te waarderen naar hogere niveaus en hen nieuwe kansen en taken te geven. Ik zal dit herplaatsingsbeleid verder uitbouwen.

Op het vlak van vorming, het aanleren van nieuwe competenties, waarden en begeleiding van de betrokkenen zelf én van de Vlaamse overheid zijn extra initiatieven nodig.

In de begroting 2005 wordt het budget voor vorming en begeleiding daarom aanzienlijk opgetrokken.

De **verruimde interne arbeidsmarkt (VIA)**, die sinds 1 maart 2002 operationeel is, maakt reeds horizontale mobiliteit mogelijk tussen verschillende deelorganisaties van de Vlaamse overheid (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 18 Vlaamse Openbare Instellingen en 7 Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen). Dit moet nog verder worden uitgebreid naar alle 32 VOI's. Ik zal samen met de minister van Binnenlands Bestuur ook onderzoeken of de arbeidsmarkt kan uitbreiden naar de lokale overheden in Vlaanderen, zodat kennis- en ervaringsuitwisseling tussen de verschillende bestuurlijke niveaus wordt gestimuleerd.

Ik ben er van overtuigd dat veel medewerkers van de Vlaamse overheid bereid zijn om – mits voldoende steun en begeleiding – hun loopbaan een nieuwe richting te geven en een nieuwe fase van persoonlijke ontwikkeling aan te vatten.

De grootste uitdaging zal er wellicht in bestaan het management en de politieke verantwoordelijken van deze noodzaak te overtuigen. Herplaatsing op langere termijn moet evenwichtig verlopen zodat elk deel van de organisatie er de vruchten van plukt.

Er zal gezocht worden naar financiële mechanismen om organisatie-onderdelen ervan te overtuigen interne ‘oudere’ (en dus duurdere) medewerkers in dienst te houden.

Er moeten ook procedures worden vastgelegd om die medewerkers te herplaatsen die om persoonlijke of medische redenen niet langer dezelfde functie kunnen uitoefenen of wiens functie vacant werd verklaard tijdens een langdurige afwezigheid.

Het idee van een uitzendpool bij de overheid verdient verder onderzoek. Vanuit een dergelijke pool zouden tijdelijke tekorten in de organisatie kunnen worden ingevuld.

3.2. PARTICIPATIE EN BETROKKENHEID BIJ HET BELEID

Aan het begin van de eenentwintigste eeuw is de samenleving geëvolueerd naar een situatie waarin de overheid niet langer op een paternalistische wijze de verzorgingsstaat organiseert en inricht. De overheid moet een nieuw maatschappelijk contract (met de bevolking, bedrijven en organisaties) sluiten. Een contract dat gestoeld is op gelijkwaardige verhoudingen en waarin de overheid zich bescheiden, degelijk en betrouwbaar opstelt.

Deze evolutie naar de **participatiesamenleving** houdt in dat de overheid en het maatschappelijk middenveld samen nieuwe verantwoordelijkheden opnemen, waarbij in een partnerschap het publieke belang wordt behartigd.

Een actieve participatie van de mensen en de betrokken maatschappelijke actoren zal de kwaliteit van de beleidsvoering en het draagvlak enkel ten goede komen. Ook op dit vlak geldt dus het principe van de ‘luisterende overheid’.

Binnen de context van de Vlaamse beleidsvoering en de beleidsvoorbereiding moet er ruimte zijn voor wetenschappelijk onderbouwde – maar niet-bindend – **advies** over een beleidsaangelegenheid, op basis van een beraadslaging tussen (onafhankelijke) deskundigen. Hiermee bedoel ik in géén geval dat vertegenwoordigers van belangengroepen (het maatschappelijk middenveld) geen adviezen mogen geven. Zij worden in deze context als vakspecialisten beschouwd die een meerwaarde aan het debat en het latere advies kunnen geven.

Dit principe van adviesverlening wordt geregeld in het decreet tot regeling van de strategische adviesraden van 18 juli 2003.

Adviesverlening op zich is echter niet voldoende. Op zijn minst even noodzakelijk voor een goed bestuur in Vlaanderen is **overleg**. Hiermee bedoel ik de wederzijdse toetsing en informatie- en gedachtenwisseling over een bepaalde beleidsproblematiek of een concrete beleidsmaatregel, tussen de beleidsverantwoordelijken en het ‘middenveld’. De deelnemende actoren toetsen een aangelegenheid aan de doelstellingen en de belangen van de mensen die door de middenveldsorganisaties in kwestie worden behartigd.

Dit alles houdt in dat advies en overleg vanuit hun specifieke doelstellingen verschillende structuren vragen. Er wordt dan ook best niet geopteerd voor mengvormen binnen één en hetzelfde orgaan. Een professioneel, degelijk en geïnstitutionaliseerd Vlaams overlegstelsel is net als een adviesstelsel een absolute noodzaak voor een kwalitatief goed bestuur met een democratische beleidsvoering.

Ik wil er tijdens deze regeerperiode naar streven om de werking en organisatie van zowel het adviesstelsel als het overlegstelsel in Vlaanderen verder uit te bouwen, te verfijnen en te rationaliseren waar nodig. Beiden hebben hun verdienste en hebben zeker hun plaats in de beleidscyclus van de Vlaamse overheid.

Sterker zelfs, ze zijn een absolute voorwaarde als positief antwoord op de verzuchtingen (van de burger) naar meer betrokkenheid, democratisering, maatschappelijk draagvlak en naar meer transparantie, openheid en kwaliteit in het overheidsoptreden.

3.3. EIGEN KENNIS BEHEREN

Kennis is een strategisch goed voor elke organisatie. Zonder kennis kan men geen beleid uitvoeren, laat staan dat beleid bepalen. Al te gemakkelijk werd in het verleden een beroep gedaan op externe know-how. Dit leidt tot een kennisdeficit in de Vlaamse overheid en demotivatie van de ambtenaren die hier niet bij betrokken werden.

Zodra een entiteit overweegt om een project of studie uit te besteden moet eerst onderzocht worden of binnen de overheid echt niet de vereiste kennis en capaciteiten voorhanden zijn. Ik zal de hele problematiek onder de loep nemen. Als blijkt dat de gewenste kennis van strategisch belang is voor de organisatie zelf, dan moet er naar gestreefd worden de kennis in-huis te produceren.

Wat betreft de uitbesteding van ICT is het van belang dat de know-how inzake strategie, sturing en controle van dergelijke operaties binnen de Vlaamse overheid blijft bestaan. Omdat het niet eenvoudig is om hiervoor medewerkers aan te trekken en/of te behouden, zal ik naar oplossingen zoeken om een stabiele pool van know-how te creëren, eventueel via samenwerking met andere besturen die dezelfde noden hebben.

3.4. EEN LERENDE ORGANISATIE

Niet alleen de leden van de organisatie leren (dit komt aan bod in het hoofdstuk omtrent de persoonlijke groei van de medewerkers), maar ook de organisatie zelf leert.

Kennis is dé grondstof van de Vlaamse overheid.

Het is van het grootste belang dat kennis efficiënt en effectief wordt ontwikkeld en gedeeld om te vermijden dat energie verloren gaat. Het spontaan en structureel delen van kennis moet in de organisatiecultuur ingebed zijn. Met **kennisdeling** garandeert de Vlaamse overheid continuïteit van de dienstverlening in alle omstandigheden en stimuleert zij eenheid van visie.

Om een cultuur én een praktijk van leren, creativiteit en kennisdeling te creëren, moeten systemen en processen worden ontwikkeld en samenwerkingsverbanden (vb. aandacht hiervoor in de beheersovereenkomsten) worden georganiseerd. Die moeten het leren, de creativiteit en het opvangen en delen van kennis stimuleren en vergemakkelijken.

Er is ook een verband tussen de manier waarop met kennis wordt omgegaan en de evaluatie van personen. Personen moeten zich ervan bewust zijn dat kennis tot de organisatie behoort en dus moet gedeeld worden, niet afgeschermd. Dit wordt in het HRM-beleid ingebed.

Om dit alles in de praktijk te brengen, denk ik bijvoorbeeld aan de opbouw van ‘kenniskaarten’ – iets wat wij in een eerste fase als proefproject zullen opstarten – waarbij de intern aanwezige kennis in kaart wordt gebracht. Op die manier kan gescreend worden welke kennis wel en welke kennis niet aanwezig is binnen de organisatie. Dit is een belangrijk element bij het overwegen van een uitbesteding of het voeren van een intern mobiliteitsbeleid.

Een ander voorbeeld zijn de zogenaamde ‘communities of practice’. Daarmee bedoel ik het samenbrengen van groepen van personen die op eenzelfde terrein werkzaam zijn en gelijkaardige problemen hebben, wat de kennisopbouw en de kennisoverdracht kan vergemakkelijken. Interactieve kennisdeling kan mogelijk worden gemaakt via elektronische discussieforums. Ook intervisie en het opzetten en stimuleren van entiteitoverschrijdende projecten vormen valabele manieren om op interactieve manier ervaringsuitwisseling mogelijk te maken.

De Vlaamse overheid kan ook leren van andere organisaties. Vergelijkende onderzoeken kunnen ons leren hoe andere organisaties (zowel in de publieke als in de private sector en zowel in het binnenland als in het buitenland) hun taken vervullen, resultaten behalen en problemen aanpakken. Zo leert men ook niet alleen hoe men wél een probleem moet aanpakken, maar ook hoe men een probleem niét moet aanpakken.

3.5. EEN LEVENDE ORGANISATIE

De overheid moet zich voortdurend aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Zeker bij een restrictief begrotingsbeleid moet je creatief zijn. De volgende jaren zal de uitdaging voor de organisatie er in bestaan ruimte te creëren binnen de bestaande grenzen om kwaliteit te blijven bieden.

De managers binnen de Vlaamse overheid hebben de verantwoordelijkheid om de organisatie, de processen, functies en competenties voortdurend af te stemmen op de opdrachten van de entiteit. Het kritisch evalueren en bijsturen waar nodig, is in een systeem en cultuur van permanente verbetering een continue opdracht, geen eenmalige inspanning.

In een geest van samenwerking kunnen mogelijkheden tot optimalisatie ook over de grenzen van entiteiten gevonden worden. De hernieuwing van de structuren van de Vlaamse overheid in uitvoering van het kaderdecreet bestuurlijk beleid vormt hier een ideale aanzet toe.

Ik ben ervan overtuigd dat het streven naar verbetering en verandering niet enkel aan de top van de organisaties leeft, maar ook aan de basis ervan.

Het is zonder twijfel de ambtenaar aan de basis die het best geplaatst is om te weten waar verandering en verbetering mogelijk is. Ik wil daarom elke medewerker van de Vlaamse overheid betrekken bij de verbeterings- en veranderingsprocessen binnen de organisatie.

3.6. INTERNE CONTROLE EN AUDIT

3.6.1. Interne controle

Een van de meest in het oog springende vernieuwingen van het kaderdecreet bestuurlijk beleid is de duidelijke responsabilisering van het lijnmanagement binnen de Vlaamse overheidsadministratie. Deze responsabiliseringsoperatie omvat onder meer het toekennen van meer vrijheid in het financieel, facilitair en personeelsbeheer. De verantwoordelijkheid voor het uitbouwen en onderhouden van een aangepaste en effectief werkend intern controlesysteem berust bij het management.

Interne controle moet bijdragen tot het bereiken van de doelstellingen, zonder dat dit tot vertragingen leidt. Ze behelst de wijze waarop een organisatie *omgaat met* haar *risico's*, van welke aard dan ook (operationeel, financieel, integriteit, etc.). Ze draagt bij tot een efficiënte inzet van mensen en middelen en de *efficiëntie van de processen*. Interne controle omvat ook het toezien op het naleven van regelgeving en procedures en het voorkomen van fraude. Ze moet redelijke zekerheid verschaffen dat de financiële en beheersinformatie nauwkeurig, juist, volledig, tijdig en bruikbaar is.

Interne controle vormt een sleutelement in de realisatie van de doelstellingen van deze beleidsnota. Ze moet bijdragen tot de kwaliteitsvolle werking van de Vlaamse overheid, moet efficiëntie en effectiviteit bevorderen en moet de integriteit bewaken. Interne controle moet een antwoord geven op de vragen 'of we de juiste dingen doen' en 'of we de dingen juist doen'.

3.6.2. Interne audit

Een interne auditfunctie kan het lijnmanagement bijstaan in zijn verantwoordelijkheid m.b.t. interne controle. Een interne audit evalueert het interne controlesysteem op zijn goede werking en kan advies uitbrengen ter verbetering ervan.

De vorige Regering heeft daarom een centrale interne auditfunctie ingericht, m.n. *Interne Audit*. Deze dienst staat los van de organisatorische structuur binnen de Vlaamse overheid om zo zijn *onafhankelijkheid* maximaal te garanderen. De entiteit Interne Audit rapporteert aan de Vlaamse Regering via het *Auditcomité*, dat Interne Audit aanstuurt. Dit Auditcomité bestaat uit een meerderheid van onafhankelijke leden, uit vertegenwoordigers van het ambtelijke niveau en uit vertegenwoordigers van het politieke niveau.

Interne Audit is bevoegd voor het uitvoeren van audits bij het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, de Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen en de Vlaamse Openbare Instellingen (of in het nieuwe organisatiemodel de departementen, IVA's en publiekrechtelijk vormgegeven EVA's, wat ook zo bepaald is in het kaderdecreet bestuurlijk beleid).

Sommige VOI's beschikken reeds over een eigen interne audit- of controlefunctie. De entiteit Interne Audit zal in een geest van partnerschap samenwerken met deze functies, zonder afbreuk te doen aan haar bevoegdheden t.o.v. de VOI's (of EVA's). De Vlaamse Regering moet in staat blijven om op basis van het werk van Interne Audit een totaaloverzicht te behouden van de stand van zaken, evoluties, goede praktijken e.d. omtrent risico's en interne controle.

3.6.3. Ondersteuning door Interne Audit

Interne Audit staat het management en de andere personeelsleden bij in het doeltreffend uitvoeren van hun taken m.b.t. interne controle. Daartoe levert Interne Audit hen analyses, evaluaties, aanbevelingen, advies en informatie omtrent de onderzochte bedrijfsprocessen en activiteiten. Haar belangrijkste opdracht bestaat erin de aangepastheid en doeltreffendheid van de **interne controlesystemen** te **evalueren**, hierover te **rapporteren** en desgevallend **aanbevelingen** te **formuleren**. Het geauditeerde management staat in voor de concrete invulling en implementatie van de verbeteringsvoorstellen.

Interne Audit zal ook haar kennis en capaciteit inzetten om ondersteuning te verschaffen in de invoering van de principes van deugdelijk overheidsbestuur. Behalve het uitvoeren van audits en administratieve onderzoeken zal Interne Audit nog andere initiatieven ontplooien die in het kader van interne controle moeten leiden tot het realiseren van een onderbouwd risicomanagement (het verantwoord beheersen van risico's die de realisatie van de organisatiedoelstellingen in gevaar kunnen brengen).

Concrete initiatieven

Om het management te ondersteunen in zijn verantwoordelijkheid m.b.t. organisatiebeheersing, moet Interne Audit het wat, waarom en hoe van interne controle overbrengen. Interne Audit zal een **sensibiliseringsbeleid** rond interne controle voeren bij alle entiteiten van de Vlaamse overheid. Bij deze sensibilisering zal bijvoorbeeld een 'leidraad interne controle' overhandigd worden aan het management van de verschillende entiteiten.

Ik neem me voor de nodige **vormingen, trainingen en opleidingen** (VTO) over interne controle te organiseren voor het lijnmanagement. Interne Audit zal worden ingeschakeld om in het bestaande vormings- en ontwikkelingscircuit de nodige ondersteuning en participatie daartoe te bieden.

Interne Audit zal als **kenniscentrum** inzake beheersmaatregelen optreden om adequate ondersteuning te geven. Een inventaris van beste praktijken, vastgesteld tijdens het uitvoeren van auditopdrachten en sterkte-zwakteanalyses, moet ter beschikking staan van het management van de Vlaamse administratie.

Interne Audit moet het bestaande netwerk met andere auditdeskundigen binnen de Vlaamse overheid verder uitbouwen om ervaringen uit te wisselen en **kennis** te **delen**. *Gemeenschappelijke werkwijzen* en methodologie moeten de basis vormen voor de algemene audit- en controleaanpak binnen de Vlaamse overheid.

Ook in het integriteitsbeleid, een beleidsaspect waar ik de nadruk wens op te leggen gedurende deze regeerperiode (zie hoofdstuk 5 hieromtrent), speelt Interne Audit een actieve rol door het uitvoeren van **integriteitsaudits** en het delen met andere actoren van de opgebouwde kennis en ervaring.

Interne Audit zal een *vernieuwde auditaanpak* hanteren, die *top down* gericht is. Bij de top down benadering moet eerst redelijke zekerheid bestaan dat de strategische risico's onder controle zijn, vooraleer een evaluatie aangewezen is van operationele en procesrisico's. Om een uitspraak te kunnen doen over het onder controle zijn van de strategische risico's, is een audit van de stuur- en beheersprocessen op organisatieniveau aangewezen. Pas indien de interne controle adequaat en effectief bevonden wordt, kan een audit op operationeel niveau ("dieper in de organisatie") gebeuren. Deze stapsgewijze benadering moet op langere termijn een samenhangende evaluatie geven van de totale beheersing op verscheidene niveaus. Dit neemt niet weg dat, indien het in bepaalde omstandigheden aangewezen is, ook audits op operationeel of procesniveau doorgevoerd kunnen worden.

Interne Audit moet bij het uitvoeren van haar auditopdrachten aandachtig zijn voor de zogenaamde 'cascades' en deze beoordelen op hun kosten-batenverhouding. Deze controlecascades hebben betrekking op de opeenvolging van allerlei controles door diverse actoren, wat de efficiëntie van de processen vermoedelijk benadeelt. Hoewel het meest gelieerd met de financiële controles, zijn er ook controlecascades verweven in verscheidene uitvoerende of ondersteunende processen. Een vergelijking van inrichting van deze processen in verschillende entiteiten met een verscheiden achtergrond (VOI's t.o.v. MVG) kan het voorwerp vormen van een thema-audit.

3.7. GOED BEHEER VAN MATERIËLE MIDDELEN

3.7.1. ICT

Informatie- en communicatietechnologie (ICT) is onmisbaar om de bestaande en toekomstige processen binnen de Vlaamse overheid te ondersteunen.

Ze is een strategisch instrument omdat ze toelaat de doelstellingen die de Vlaamse overheid vooropstelt, te realiseren. De inzet van adequate ICT-middelen versnelt bijvoorbeeld de dienstverlening, zorgt er voor dat het overheidspersoneel efficiënter kan werken, maakt nieuwe vormen van communicatie met de burger mogelijk, enz.

Vanuit de ondersteunende diensten in het beleidsdomein Bestuurszaken wordt een **gemeenschappelijk dienstenaanbod met vrije afname aangeboden aan het ministerie, de VOI's en de VWI's**. Een aantal diensten worden best gemeenschappelijk uitgebouwd, dit omwille van duidelijk aantoonbare schaalvoordelen (inzake kwaliteit, efficiëntie, effectiviteit en zuinigheid). Geïntegreerde en gemeenschappelijke technische normen en standaarden zijn daarbij primordiaal.

Integratie is een basisvereiste: informatie en diensten moeten ontsloten worden langs diverse kanalen met het accent op het integreren van zowel frontoffices als backoffices van de verschillende entiteiten. Deze uitdaging is groot, complex en in sommige gevallen niet evident.

Ons doel is om – zoals het in het regeerakkoord is omschreven – *“te verhinderen dat de verschillende organisatie-entiteiten binnen de Vlaamse overheid informatie-eilanden worden en te*

komen tot intern sluitende afspraken zodat de burgers of de bedrijven niet steeds opnieuw dezelfde gegevens moeten bezorgen”.

Naast het nastreven van integratie, staat het creëren van **meerwaarde** voorop.

De aanzienlijke en steeds toenemende ICT-investeringen moeten meer dan ooit optimaal renderen. Hiervoor zal maximale aandacht besteed worden aan het zoeken naar directe impact en concrete toegevoegde waarde. Elk project – of het nu centraal of decentraal wordt uitgevoerd – moet onderbouwd worden met een “*business case*”. Hierbij zijn de aspecten van noodzakelijkheid, kosten/baten, prioriteiten en mogelijk synergieën primordiaal. Een ‘*program review board*’ die alle projecten beoordeelt wordt daartoe opgericht.

Tijdens deze regeerperiode zullen volgende initiatieven worden genomen of verdergezet:

- invullen en ondersteunen van de nieuwe (toekomstig te ontwikkelen) dienstverleningsprocessen van de verschillende organisaties door het **aanbieden van de noodzakelijke infrastructuur, tools, systemen en applicaties**.
- verzekeren van de **continuïteit van de bestaande processen**, met een doorgedreven inspanning voor het verhogen van de effectiviteit en efficiëntie van de bestaande investeringen, door de verdere uitbouw en het op peil houden van een gemeenschappelijk dienstverleningsaanbod voor ICT en voor vaste en mobiele telefonie (via outsourcing/externe dienstverleningscontracten).
- verzekeren van de nodige **beveiliging**. ICT wordt gekenmerkt door een “continue bewapeningswedloop” waarbij voortdurende upgrades en versterkingen van onze omgeving bedrijfskritisch zijn.
- bepalen van **duidelijke richtlijnen** en normen opdat de **interconnectiviteit** van systemen en processen, uitwisselbaarheid van gegevens en beveiliging van informatie voor het respecteren van privacy en correctheid van de gegevens wordt gewaarborgd.
- de **digitale handtekening** vormt een belangrijk technologische luik dat dient ontwikkeld en uitgebouwd te worden ter ondersteuning van een volwaardig e-government infrastructuur en de administratieve vereenvoudiging. Tijdens de regeerperiode zal de technische architectuur worden uitgetekend om de digitale handtekening te ondersteunen.

3.7.2. Facilitair management

Het beleidsveld Facilitair Management verleent professionele diensten op het vlak van huisvesting (actief patrimoniumbeheer) en facilities (schoonmaak, catering, beveiliging, onthaal, raamcontracten...). Deze dienstverlening wordt gerealiseerd tegen marktconforme voorwaarden en is gebaseerd op (interne) expertise, klantgerichtheid, ondernemerschap en duurzaamheid.

Dit leidt tot een comfortabele en functionele werkomgeving voor de ambtenaren én ondersteunt de voorbeeldfunctie die de Vlaamse overheid op dit vlak wil vervullen.

Huisvesting

De **huisvestingsstrategie** is gebaseerd op de volgende principes:

- afstemming van de huisvesting van de ambtenaren en kabinetten op de organisatiestructuur van de Vlaamse overheid;
- implementatie van het concept “anders werken” met naast de specifieke gebouwindeling tevens aandacht voor de introductie van telewerken (thuiswerk en satellietkantoren);
- streven naar een duurzame huisvesting (voorbeeldfunctie, financiële redenen, ecologische redenen);
- betere toegankelijkheid van de overheidsgebouwen voor personen met een handicap. Bij de bouw, inrichting, huur of renovatie van een gebouw zal daaraan tijdens de regeerperiode bijzondere aandacht worden besteed;
- de verdere uitbouw en de decentralisatie naar de Vlaamse administratieve centra en de realisatie van satellietkantoren en tele(thuis)werkfaciliteiten zal worden geëvalueerd. Dat gebeurt vanuit een meer efficiënt en effectief vastgoed- en faciliteitenmanagement, een laagdrempelige toegang voor de burger en een herkenbare aanwezigheid van Vlaanderen in Brussel.

Zuinig en milieubewust energiebeleid

De Vlaamse overheid wil eveneens (daarbij gevolg gevend aan de resolutie van het Vlaams Parlement en de Centrale Milieubeleidsverklaring van de Vlaamse overheid) een voorbeeldrol vervullen op het vlak van **energie- en milieubeleid**, om zo de Kyoto-doelstellingen te helpen behalen en tevens de budgetten voor energie voor haar gebouwen zo efficiënt mogelijk te benutten.

In het kader van het **energiebeleid** kan veel worden bespaard door volgende maatregelen :

- sluiten van *voordelige leveringsakkoorden* voor alle geliberaliseerde nutsvoorzieningen, met name elektriciteit, aardgas en stookolie. Deze akkoorden moeten gesloten worden voor een voldoende lange periode.
- nemen van *besparingsmaatregelen* zonder dat dit het gebruiksgemak van de gebruikers en medewerkers in het gedrang brengt. Veel energieverbruik is bv. het gevolg van toestellen die in slaapstand blijven. We nemen technische maatregelen die dit energieverbruik kunnen verminderen en sensibiliseren de werknemers.
- stimuleren van duurzame en vernieuwende technieken in bestaande en nog op te richten gebouwen. Een eerste stap bestaat erin een *energie- en milieubalans* op te maken bij elke verbouwing of nieuwbouw van een overheidsgebouw. Voor alle grote overheidsgebouwen zal een *energieboekhouding* worden bijgehouden en een *energie-audit* worden uitgevoerd. Tijdens de regeerperiode zullen een aantal proefprojecten worden uitgevoerd om nieuwe technologieën omtrent energieverbruik uit te testen en te beoordelen (bijv. rond een spaarzamere verwarming van de gebouwen).
- ‘Anders werken’. Bij nieuwe huisvestingsaanvragen zal steeds worden onderzocht of anders werken op korte of middellange termijn kan worden ingevoerd. Dit leidt tot een beter gebruik van de kantoorruimte en dus van de energie die nodig is om deze kantoorruimte te verlichten en te verwarmen.

Vanuit de noodzaak om de (schaarse) beschikbare middelen efficiënt, effectief en zuinig aan te wenden enerzijds en de voorbeeldfunctie die de overheid moet geven anderzijds, wil de Vlaamse overheid ook het voortouw nemen om nieuwe technologieën te integreren in het **voertuigenpark**.

- Een eerste stap is het volgen van normen inzake energiezuinigheid en emissies (euro 4 norm). Mijn diensten zullen hieraan bijzondere aandacht besteden bij de aanschaf – in eigendom of via leasing – van voertuigen.
- Daarbij wordt een milieuvriendelijk wagenpark nagestreefd. Daarnaast zal worden onderzocht waar binnen de Vlaamse overheid voertuigen met *alternatieve aandrijving* (elektriciteit,...) kunnen worden ingezet. De mogelijkheid van het gebruik van biobrandstof moet worden onderzocht, alhoewel ik opmerk dat de federale overheid nog niet de nodige maatregelen heeft genomen opdat deze vorm van brandstof op de markt beschikbaar zou zijn.
- De ervaringen die sinds 1998 zijn opgedaan met het leasen van dienstvoertuigen tonen aan dat dit voor de meeste types dienstvoertuigen niet de aangewezen verwervingsmethode is. Rekening houdend met de budgettaire mogelijkheden wil ik geleidelijk overschakelen van leasing naar aankoop.

(H)eerlijke en milieuvriendelijke producten

Het regeerakkoord wijst op de voorbeeldfunctie van Vlaanderen : *“we geven het goede voorbeeld en kopen milieuvriendelijke producten aan, geproduceerd in menswaardige omstandigheden, aan een vergelijkbare kostprijs en met een gelijkwaardige levensduur”*.

Ik zal dan ook de aankoop van milieuvriendelijke en eerlijke producten binnen de Vlaamse overheid blijvend stimuleren. Ik zal dat bevorderen door het afsluiten van centrale raamcontracten op afroep waar mogelijk en/of zinvol, en waarbij milieuvriendelijkheid als gunningscriterium wordt opgenomen.

3.7.3. Bouwmeesterschap

Met de instelling van het Vlaams Bouwmeesterschap beoogt de Vlaamse Regering het bereiken van een hoge kwaliteit en van de culturele en materiële duurzaamheid van de bouwkundig en ruimtelijke projecten van de Vlaamse overheid.

Om dit doel te bereiken krijgt het Vlaams Bouwmeesterschap van de Vlaamse Regering de opdracht om, vanuit een onafhankelijke positie-ontwerpers te helpen selecteren en voor te dragen aan de Vlaamse overheid en de diverse overheden te sensibiliseren, te ondersteunen en te begeleiden op architecturaal vlak. Het werkveld van het Vlaams Bouwmeesterschap is echter niet beperkt tot louter architecturale materies maar omvat de totale ruimtelijke omgeving. Dit is het onroerend en roerend patrimonium, de stedenbouwkundige ontwikkelingen, inclusief de infrastructuur, het openbaar domein, en het landschapsbeheer. Ook de integratie van kunst in dit patrimonium behoort tot de taak.

Om er voor te zorgen dat het Vlaams Bouwmeesterschap voornoemde doelstellingen kan bereiken, wens ik tijdens de regeerperiode te zorgen voor de inhoudelijke continuïteit. Nu de eerste Vlaamse

bouwmeester afscheidnemend is, moet de samenhang die bestaat in het Vlaams architecturaal en ruimtelijk gezicht bewaard blijven.

4. EEN VOORBEELDIGE EN MODERNE WERKGEVER

De Vlaamse overheid wil een voorbeeldige, moderne en aantrekkelijke werkgever zijn. Een moderne en aantrekkelijke werkgever geeft haar medewerkers vertrouwen en verantwoordelijkheid, ze toont flexibiliteit, vraagt ook flexibiliteit, maar blijft mensvriendelijk. Ze moedigt de creativiteit van de medewerkers aan. Ze voert persoonlijke groei hoog in het vaandel en belooft op een billijke rechtvaardige manier. Ze verzorgt haar imago. Ze biedt duidelijke arbeidsvoorwaarden inzake selectieprocedures, loopbaan en beloning.

4.1. VERANTWOORDELIJKHEID EN VERTROUWEN GEVEN

4.1.1 Beheersovereenkomsten

Het regeerakkoord bepaalt dat *“we met het lijnmanagement in de administratie resultaatgerichte doelstellingen afspreken en hen een verregaande operationele autonomie geven om hun opdracht te vervullen, in een open informatierelatie met het politieke niveau en met verantwoordingsplicht, via beheersovereenkomsten”*.

De verantwoordelijkheid van de ambtenaren beperkt zich niet tot het halen van doelstellingen binnen het eigen beleidsdomein, maar kadert in het optreden van de hele Vlaamse overheid.

Om afstemming en communicatie tussen de entiteiten mogelijk te maken, dus om verkokering tegen te gaan, moeten de beheersovereenkomsten een aantal belangrijke doelstellingen bevatten die voor alle ambtenaren gelden. Deze doelstellingen kunnen worden aangevuld met een eigen strategische invulling per beleidsdomein. Alle beheersovereenkomsten zullen doelstellingen bevatten over personeels- en kwaliteitsbeheer, e-government, reguleringsmanagement en integriteit.

Om de opvolging van de afspraken en de verantwoordelijkheid voor de resultaten mogelijk te maken, zullen, waar nodig, gestandaardiseerde rapporteringssystemen ingevoerd worden.

4.1.2 Ondersteuning

We spreken ambtenaren aan op hun verantwoordelijkheid, maar we bieden hen ook de vereiste ondersteuning via een managementontwikkelingsprogramma.

Het managementontwikkelingsprogramma moet inspelen op de volgende behoeften:

- een aanbod inzake overheidsspecifieke competenties op het vlak van P&O, Financiën en Begroting en Facilities (incl. ICT);
- een ondersteuningsaanbod gericht op de ontwikkeling van de samenwerking binnen elke entiteit en tussen de verschillende entiteiten;
- het verstevigen van de brugfunctie van het middenkader tussen het topkader en de medewerkers;
- voldoende aandacht voor waardengebonden competenties;
- de voorbereiding van potentiële managers op een managementfunctie.

Naast een managementontwikkelingsprogramma, wordt er vraaggestuurd ondersteund op diverse P&O- terreinen. Die vraaggestuurde, maatwerkgerichte aanpak helpt om algemene concepten als managementinstrument in de dagelijkse werking te verankeren.

4.2. FLEXIBILITEIT VRAGEN EN GEVEN

4.2.1. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid

Het Vlaams personeelsbeleid moet het hoofd bieden aan volgende uitdagingen:

- De afspraak met de vakverenigingen in het sectoraal akkoord 2003-2004 om de problematiek van de belastende beroepen en van de eindeloopbaan te bundelen en daar structurele oplossingen voor uit te werken;
- De maatschappelijke trend om op steeds latere leeftijd in te treden op de arbeidsmarkt en op steeds jongere leeftijd uit te treden;
- Het bestaan van een sterk prestatiegerichte cultuur in werk en vrije tijd;
- De toenemende vergrijzing van het personeelsbestand.

Ik streef naar een leeftijdsbewust personeelsbeleid dat hierop een antwoord formuleert. Daarbij wil ik rekening houden met verschillende behoeften op verschillende leeftijden. Zo kan bijvoorbeeld voor oudere personeelsleden een coachende rol worden weggelegd en spelen zij een cruciale rol inzake kennisoverdracht naar jongere personeelsleden toe. Dit leeftijdsbewust personeelsbeleid moet ondersteund worden met een transparante regelgeving die de combinatie van werk, vrije tijd en gezin stimuleert én tegelijkertijd de dienstverlening door de Vlaamse overheid garandeert.

4.2.2. Anders werken

De evolutie binnen de organisatie van de Vlaamse overheid laat anders werken toe. Anders werken omvat een hele waaier van maatregelen: werken met landschapsbureaus, het vervangen van een papieren documentatiesysteem door een elektronische versie, enz. In die zin is anders werken meer dan een technische aangelegenheid. Het gaat om een echte **culturele evolutie**: het vergt een andere manier van omgaan met collega's en leidinggevenden, een open cultuur. Meer communicatie en samenwerking, kennisdeling, gemeenschappelijk beheer van informatie en communicatie.

Bij toekomstige herhuisvestingsprojecten zal ik telkens nagaan of anders werken kan geïmplementeerd worden en wat de randvoorwaarden daarvoor zijn.

4.2.3. Telewerken

Telewerken is een werkvorm waarbij de medewerker met behulp van informatie- en communicatietechnologie zijn taken afhandelt buiten het kantoor van zijn opdrachtgever. Telewerk kan thuis, maar even goed in satellietkantoren.

Uit studies blijkt dat telewerken **belangrijke voordelen** heeft. Op piekmomenten reduceert telewerken het autoverkeer met een kwart. Het leidt tot een verhoging van de productiviteit en tot een daling van het ziekteverzuim. Het biedt kansen voor de inschakeling van minder mobiele arbeidskrachten. Tenslotte laat het een betere combinatie van arbeid, gezin en vrije tijd toe.

In Vlaanderen wordt telewerk, zeker in vergelijking met Nederland, nog te weinig toegepast. Als minister van bestuurszaken wil ik telewerken binnen de overheid aanmoedigen. Ik zorg voor **sensibiliseringscampagnes**, en werk daarbij nauw samen met de overheidsvakbonden.

4.2.4. Evenwicht tussen arbeid, gezin en vrije tijd

De Vlaamse overheid beschikt over een aantal sterke troeven die medewerkers kunnen helpen om een goed evenwicht te vinden tussen werk, vrije tijd en gezinstaken.

De uitdaging bestaat erin deze flexibiliteit te blijven verzoenen met de klantgerichtheid, de inzet, motivatie en resultaatgerichtheid die van de overheid verwacht wordt. Door de vervangingsmogelijkheden te versoepelen, kan vermeden worden dat de werklust op de voltijds werkenden afgewenteld wordt. Een vervangingspool, waaruit de Vlaamse overheid kan putten, kan hiertoe bijdragen.

De Vlaamse Regering en de administratieve top engageren zich daarom om afgesproken plannings- en takenpakketten maximaal te respecteren en om een gezonde vergadercultuur te hanteren. Ik wil dat er inspanningen worden geleverd opdat leidinggevenden realistische takenpakketten krijgen.

De verzoening van werk met gezin en vrije tijd moet ook mogelijk zijn voor leidinggevenden. De haalbaarheid van duobanen voor leidinggevenden moet worden onderzocht, evenals de mogelijkheid van een flexibel hanteerbaar beloningssysteem, dat deeltijds leidinggevenden toelaat om medewerkers te belonen die een aantal extra taken opnemen.

4.3. EEN VOORBEELDIGE WERKGEVER

4.3.1. Gelijke kansen voor iedereen

Gelijke kansen gelden voor iedereen. De Vlaamse overheid vindt respect ongeacht geslacht, leeftijd, afkomst, seksuele voorkeur, handicap, etc. cruciaal. De Vlaamse overheid zal deze elementen verwoorden in een **waardencharter**. Dit charter zal een leidraad vormen voor het contact met de burgers en voor de medewerkers onderling.

De Vlaamse Regering kiest niet voor positieve discriminatie of quota. De geschiktheid van kandidaten staat voorop. De Vlaamse Regering kiest wel voor positieve randvoorwaarden die rekening houden met de reële ondervertegenwoordiging.

4.3.2. Een vrouwvriendelijke werkgever

De Vlaamse overheid telt weinig vrouwen in haar midden- en topkader. Dit is te wijten aan de werkdruk, de moeilijke combinatie van werk met zorgtaken en vrije tijd, en een managementcultuur die onvoldoende openstaat voor vrouwen.

Ik wil netwerkbijeenkomsten en mentoringprojecten opzetten die zich in het bijzonder richten op vrouwen met managementpotentieel.

Vacatureberichten voor functies in het midden- en topkader vermelden expliciet de combinatiefaciliteiten. Ze roepen in het bijzonder vrouwen op om zich kandidaat te stellen.

Om op korte termijn resultaten te boeken zal bij gelijke kwalificatie van kandidaten de voorkeur uitgaan naar de kandidaat van het ondervertegenwoordigde geslacht.

4.3.3. Aandacht voor personeelswelzijn

Een voorbeeldige werkgever heeft ook oog voor het welzijn van de personeelsleden. Het reeds bestaande gezondheidsbeleid zal worden verder gezet en de geïntegreerde en interdisciplinaire samenwerking rond welzijn op het werk wordt verder gestimuleerd.

De Sociale Dienst zal n.a.v. de bestuurlijke hervormingen evolueren naar een echte dienst personeelszorg, waarbij er een evenwichtige combinatie zal gerealiseerd worden van individuele hulpverlening (bijvoorbeeld de begeleiding van personeelsleden met juridische, financiële en familiale problemen) en sociale dienstverlening (bijvoorbeeld het aanmoedigen en vergemakkelijken van de cultuur- en sportparticipatie door de personeelsleden en het uitwerken van preventieve gezondheidsacties).

4.3.4. Aandacht voor kansengroepen

De overheid heeft een voorbeeldfunctie. We zullen racisme en discriminatie op de arbeidsmarkt bestrijden en zullen een voorbeeldfunctie op het vlak van de evenredige arbeidsparticipatie van allochtonen en mensen met een handicap vervullen. Daarom is het belangrijk dat de Vlaamse overheid een aantal **kansengroepen** op de arbeidsmarkt mogelijkheden tot tewerkstelling biedt. Uit de werkloosheid geraken is een belangrijke sleutel tot maatschappelijke integratie. Tegelijkertijd leren mensen, met verschillende afkomst en mogelijkheden, samenwerken en elkaar beter kennen.

De Vlaamse overheid maakt daarom werk van een betere toegankelijkheid op het vlak van overheidsgebouwen en webstek, van een arbeidsmarktcommunicatie die doelgroepgericht is en van maatregelen ter ondersteuning van personen met een handicap met rendementsverlies zoals die reeds bestaan in de privé-sector.

Stages en tewerkstellingsmaatregelen zoals de startbaanovereenkomsten, zal de Vlaamse overheid op een actieve wijze richten naar de voormelde kansengroepen, als middel tot kennismaking met de Vlaamse overheid en als stap naar reguliere tewerkstelling.

4.3.5. Positief arbeidsklimaat – weren van grensoverschrijdend gedrag

De Vlaamse overheid wil verdere positieve stimulansen geven voor een werkomgeving waar gelijkwaardigheid, respect en waardering van verschillen heersen. De bestaande kanalen (interne vertrouwenspersonen, extern meldpunt) zullen verder uitgebouwd worden.

Ik streef ernaar dat alle medewerkers van het ministerie, de VWI's en de VOI's (toekomstige IVA's en EVA's) terecht kunnen bij **één centraal meldpunt** voor klachten over pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk. Grensoverschrijdend of m.a.w. ongewenst gedrag zal aanhoudend worden opgespoord en consequent worden aangepakt.

4.4. E-HRM

Wie een goed personeelsbeleid wil voeren, moet dit ook ondersteunen met geïnformatiseerde personeelsbeheersystemen. Dit is e-HRM.

Om die reden heeft de Vlaamse overheid de voorbije jaren voor het ministerie en de wetenschappelijke instellingen geïnvesteerd in een personeelsbeheersysteem (Vlimpers) gebaseerd op de meest recente technologie.

Gelet op de grote investeringen die daarmee gepaard gaan, streef ik naar een standaard beheersysteem waarvan ook andere besturen gebruik kunnen maken. Daarbij zal ik ook PPS-constructies onderzoeken.

4.5. MEDEWERKERS BETREKKEN

Een goede betrokkenheid van de medewerkers verhoogt hun motivatie. Omgekeerd kan het voortdurend beslissen boven de hoofden van de medewerkers en het ontzeggen van elke inspraak de personeelstevredenheid negatief beïnvloeden.

De Vlaamse overheid zal daarom geregeld de personeelstevredenheid meten en in de mate van het mogelijke rekening houden met de verzuchtingen van haar personeel.

Tenslotte wens ik de creativiteit die zich bij de medewerkers bevindt aan de oppervlakte te laten komen. In dit kader denk ik aan het invoeren van een ‘**innovatieprijs**’ om creatieve en succesvolle ideeën te steunen.

4.6. MEDEWERKERS STIMULEREN

Het VTO-beleid (vorming, training en opleiding) van de Vlaamse overheid draagt bij tot de **ontwikkeling van iedere medewerker**. Dit is zowel in het belang van de organisatie als in het belang van de medewerker zelf.

Door vorming en ontwikkeling kunnen mensen dikwijls op een hoger niveau functioneren en kan een gedeelte van de nood aan hoger opgeleiden stilaan ingevuld worden. In een context van meer dingen doen met minder middelen, wint het onderhouden, bijschaven en ontwikkelen van competenties van de in dienst zijnde medewerkers sterk aan belang.

Medewerkers bij de Vlaamse overheid moeten de kans krijgen om zich steeds verder te bekwamen via een gericht aanbod van overheidsspecifieke vaktechnische opleidingen. We willen de voorwaarden scheppen om maximale inzet van interne lesgevers mogelijk te maken.

De leidinggevende speelt hierbij een cruciale rol. Nieuwe competentie-eisen realiseren veronderstelt dat de manager een beeld heeft van de aanwezige en potentiële competenties van het personeel binnen de eigen entiteit.

Bij het uitwerken van het VTO-beleid in concrete ontwikkelingsinitiatieven wordt een veelheid aan leervormen ingezet. Naast klassikale opleidingen kunnen medewerkers zich verder ontwikkelen door begeleide zelfstudie, e-leren, een mix van leervormen, zelfstudie, werkplekleren, en door allerlei manieren van kennisdeling waarover reeds in het hoofdstuk inzake de lerende organisatie werd gesproken.

Personen kunnen groeien en competenties verwerven door op een bepaald moment ‘buiten’ het raam te kijken. Ik zal een programma en een juridisch kader ontwikkelen om tijdelijke uitwisselingen tot stand te brengen tussen de Vlaamse overheid en externe organisaties. Een eerste programma zal betrekking hebben op een uitwisseling met de privé-sector maar op termijn zullen ook uitwisselingen mogelijk zijn met andere overheidsdiensten, zowel in binnen- als buitenland.

Menselijk kapitaal beheren vraagt een zorgzame en duurzame begeleiding. Daarom moet de organisatie blijvend investeren in deskundige personeels- en organisatie deskundigen (P&O) die

dit opnemen. De P&O-functie moet de belangen van medewerkers en organisatie blijvend op elkaar afstemmen.

Kennisdeling en netwerking tussen de P&O-deskundigen zal worden gestimuleerd. Er zal worden gestreefd naar het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie over de samenwerking in de nieuwe organisatiestructuur. Om de kennis en ervaring maximaal te waarborgen zal een kennisplatform worden opgezet en een kenniscentrum worden uitgebouwd. P&O-deskundigen werken aan een **permanente competentieontwikkeling**.

4.7. WAARDEN BELEVEN

De Vlaamse ambtenaar moet niet enkel ‘technisch’ competent te zijn, hij moet ook ‘waarden’ in zijn werk integreren.

Vanuit het programma competentie management dat sinds 2000 loopt, werden vier ‘**waardengebonden competenties**’ geïdentificeerd en concreet geëxpliciteerd: klantgerichtheid, betrouwbaarheid, voortdurend verbeteren en samenwerken.

Samen drukken ze een visie uit over hoe de Vlaamse overheid wil werken: met de blik niet gericht op zichzelf, maar op de samenleving; niet wispelturig, ondeskundig of inconsequent, maar als een betrouwbare en integere partner voor de samenleving.

Bij de inrichting van de ‘interne winkel’ moet daarom topprioriteit gegeven worden aan een voortdurend kwaliteitsstreven. Op alle niveaus moet samengewerkt worden om met de beperkte middelen maximaal waarde toe te voegen voor de gebruikers van de diensten.

Eens opgenomen in het competentieprofiel komen de waarden ter sprake in alle stappen van de PLOEG-cyclus. Zo kunnen de waarden ter sprake komen in planningsafspraken, de dagelijkse opvolging en bij functioneringsgesprekken, evaluatiegesprekken en bij waarderingsbeslissingen (managementtoelagen, functioneringstoelagen, vertraging van de loopbaan). Het is uiteraard slechts mits kwaliteitsvol leidinggeven dat, met de hulp van deze instrumenten, het waarden- en integriteitsbesef ‘ingebakken’ raakt in de dagelijkse werking en als vanzelfsprekend ervaren wordt.

4.8. KWALITEIT TONEN

Een goed imago is belangrijk voor de medewerkers. Bovendien is het een goed instrument voor personeelswerving. Ik zal de overheid aanmoedigen naar buiten te komen en te tonen wat ze gerealiseerd heeft. Zowel nationaal als internationaal worden conferenties en prijsuitreikingen georganiseerd waarop openbare besturen hun realisaties kunnen bekend maken. Ik zal er zorg voor dragen dat de Vlaamse overheid op dit vlak niet afwezig blijft.

Het behalen van **kwaliteitscertificaten** bewijst dat de Vlaamse overheid inhoudelijk kwaliteit levert, en kan ook bijdragen tot het goede beeld dat de Vlaamse overheid wil uitdragen.

Naar potentiële medewerkers toe zal de Vlaamse overheid haar imago van goede werkgever verbeteren.

4.9. WERVING EN SELECTIE

Een optimaal functionerend wervings- en selectiebeleid is een onmiskenbare schakel in het P&O-beleid. Het gaat om een werkelijk strategisch deel in de HRM-cyclus. De werving is het eerste moment waarop de werkgever en de potentiële werknemer met elkaar in contact komen en de beslissingen die op dat moment genomen worden – werven of niet werven – hebben gevolgen die zich over vele jaren uitstrekken.

De huidige regelgeving inzake werving en selectie is nog te stroef om een modern en efficiënt wervingsbeleid mogelijk te maken en moet gemoderniseerd, versoepeld, vereenvoudigd en geoptimaliseerd worden.

Ik zal de huidige wervingsprocessen, zowel wat de statutaire als de contractuele personeelsleden betreft, doorlichten en het zo dicht mogelijk laten aansluiten bij de lijnverantwoordelijken.

4.10. LOOPBAAN EN BELONING

In de personeelsbevragingen signaleren medewerkers zelf een sterk tekort aan doorstroommogelijkheden. Nochtans vormt dit een belangrijk element voor de motivatie van het personeel. Belangrijk is dan ook dat er voldoende perspectieven en loopbaanmogelijkheden worden gecreëerd voor de personeelsleden. De aandacht moet zowel gaan naar loopbaanpaden voor leidinggevendenden als naar niet-leidinggevende loopbanen. Deze moeten worden ondersteund met vorming en ontwikkelingskansen. Voor sleutelfuncties moet een systeem van opvolgingsplanning worden ontwikkeld.

Eén van de troeven van de Vlaamse overheid is haar veelheid aan functies. Deze troef dient meer uitgespeeld te worden door de interne arbeidsmarkt tussen de verschillende entiteiten verder te stimuleren en het openstaan hiervoor bij het management ook te waarderen.

Creatief nadenken over loopbanen impliceert zeker ook de creatie van functies waarbij de ervaring van oudere werknemers gevaloriseerd kan worden.

Gelet op de budgettaire beperkingen zal het niet mogelijk zijn om tijdens deze regeerperiode het beloningsbeleid volledig te implementeren zoals het werd uitgewerkt tijdens de vorige regeerperiode.

Dit belet niet dat de nodige initiatieven worden genomen om competente medewerkers aan te trekken, te behouden en blijvend te motiveren. De principes van interne billijkheid en externe competitiviteit zijn hierbij van essentieel belang.

Tijdens deze regeerperiode gelden volgende prioriteiten binnen het beloningsbeleid:

- (1) de verbetering van de interne billijkheid,
- (2) een verhoogde waardering van inzet, prestaties en competenties.

Het **wegwerken van de interne onbillijkheden** in het huidig beloningsbeleid geldt zowel voor uitvoerende als voor leidinggevende functies. Daarbij is het wel nodig dat dit gebeurt aan de hand

van objectieve methodes die een goede vergelijking tussen functies mogelijk maken. Bovendien zal werk worden gemaakt van de uitbouw van een **expertenloopbaan** waarbij het verwerven van expertise in een bepaald domein, binnen de budgettaire mogelijkheden, beter zal worden verloned. Door de toenemende uitstroom (uitstapregeling en pensionering) van ambtenaren van rang A2 zal ook werk gemaakt worden van de uitbouw van een lager management in niveau A ter ondersteuning van de afdelingshoofden.

Via de functionerings- en managementstoelagen is er nu reeds een beperkte waardering van inzet, prestaties en competenties. De toekenning van deze toelagen is gekoppeld aan de **functioneringsevaluatie**. Om te garanderen dat deze toelagen correct worden toegekend zal er een verhoogde aandacht zijn voor het PLOEG-concept en de verschillende onderdelen ervan (planning, opvolging en ondersteuning, evaluatie en de waarderingsfase).

Tenslotte wijs ik erop dat het totale beloningspakket, dat de Vlaamse overheid een functiehouder in ruil voor diens functie-uitoefening aanbiedt, niet enkel directe (primaire), maar ook indirecte (secundaire) en niet-financiële (tertiaire) beloningscomponenten bevat. Ook aan deze componenten zal de nodige aandacht worden besteed, om de personeelstevredenheid optimaal te waarborgen.

5. INTEGRITEIT ALS SLUITSTUK VOOR EEN BETER BELEID

Met *integer handelen* wordt het handelen in overeenstemming met algemeen aanvaarde waarden en normen (zowel geschreven als ongeschreven) bedoeld. Bij het bepalen van die waarden en normen mogen we er geen al te enge visie op nahouden. Integriteit gaat over veel meer dan het bestrijden van anti-corruptie en andere vormen van financieel-economische malversaties. Integriteit omvat onder meer eerlijkheid, objectiviteit, discretie, onpartijdigheid, gelijke behandeling en het nastreven van het algemeen belang.

Het *ambtelijk integriteitsbeleid* is het geheel van beleidsinstrumenten dat erop gericht is de integriteit van de overheid in haar geheel en het integer handelen van individuele ambtenaren afzonderlijk te bevorderen.

De laatste jaren is in Vlaanderen het begrip '**integriteitsbeleid**' meer en meer in de schijnwerpers komen te staan. Een integere Vlaamse overheid en integer personeel kunnen er alleen maar toe bijdragen dat het vertrouwen van de bevolking in het overheidsapparaat groeit. Dat moet een van onze streefdoelen zijn en ook blijven: een overheidsapparaat dat het vertrouwen van de mensen draagt en nieuwe schendingen van dat vertrouwen absoluut vermijdt. Een kwalitatieve en integere overheid is ook een troef in een wereld van internationale concurrentie.

Een grootschalig, kwalitatief en sterk georganiseerd integriteitsbeleid is een absolute noodzaak voor de Vlaamse overheid in haar geheel (MVG, VWI's, VOI's én hun opvolgers na het vervolmaken van de geplande bestuurlijke hervormingen). Een goed uitgebouwd en evenwichtig integriteitsbeleid dat ook ten volle de steun krijgt van de ambtelijke én de politieke top is een cruciale succesvoorwaarde.

Met het opzetten en voeren van een echt integriteitsbeleid streeft de Vlaamse overheid twee grote doelstellingen na. Het beleid wil integriteitsschendingen voorkomen en haar werknemers in het omgaan met hun beslissingsruimte ondersteunen.

Naast het controleren (via formele regels en procedures) wil ik vooral de nadruk leggen op het **stimuleren en faciliteren van integer gedrag** (via gedragscodes, vorming, training en opleiding rond integriteit, adviesverlening rond integriteitstekwesties, een sterke interne communicatie rond het thema, *etc.*).

Concrete initiatieven

Momenteel bestaan er binnen de Vlaamse overheid reeds enkele initiatieven in het kader van de bevordering van integriteit.

De bestaande initiatieven zijn ongetwijfeld een stap in de goede richting, maar er wordt nog geen echt integriteitsbeleid gevoerd. Er is te weinig coördinatie en te weinig sensibilisering rond dit thema, te weinig continuïteit in de behandeling van het integriteitsbeleid.

Tijdens deze regeerperiode wil ik, in nauwe samenwerking met de ambtenaren zelf, dit hiaat in de beleidsvoering en -vorming opvullen en een geïntegreerd, gecoördineerd en bovenal effectief integriteitsbeleid uitstippelen.

Een **integriteitsbeleid** moet voelbaar aanwezig zijn **in elke fase van de loopbaanontwikkeling** van de Vlaamse medewerkers.

De Vlaamse overheid zal binnen het integriteitsbeleid:

- de missie en waarden die de Vlaamse overheid wil uitdragen op een duidelijke en aantrekkelijke manier voorstellen bij externe en interne communicatie omtrent vacatures bij de overheid;
- in de fase van personeelsrekrutering integriteit als belangrijk inhoudelijk item in competentieprofielen, interviews en persoonlijkheidstests aan bod brengen;
- startende werknemers, zowel statutaire als contractuele, een introductie en een trainingspakket inzake ambtelijke integriteit aanbieden;
- het volgen van de deontologische code en de aanwezigheid van eventuele integriteitsschendingen opnemen als een formeel evaluatiecriterium bij personeelsevaluaties;
- het integriteitsaspect ten volle integreren in het VTO-aanbod voor de medewerkers van de Vlaamse overheid tijdens hun loopbaan, dit zowel voor leidinggevend als voor anderen.

Om een echt volwaardig en daadkrachtig integriteitsbeleid te kunnen voeren is er bovenal nood aan een sterke coördinatie en organisatie ten aanzien van het geheel van initiatieven inzake ambtelijke integriteit.

Hiervoor voorzie ik in de installatie van de functie van “integriteitscoördinator” en een “integriteitscommissie”. Daarnaast wordt de rol van Interne Audit, nl. het organiseren van integriteitsaudits, bevestigd.

De **integriteitscoördinator** zal organisatorisch ondergebracht worden onder het toekomstig beleidsdomein Bestuurszaken, van waaruit hij ook administratief zal worden ondersteund. De coördinator wordt rechtstreeks geëvalueerd en aangestuurd door de functioneel bevoegde minister.

De integriteitscoördinator:

- fungeert in de eerste plaats als **kennisverwerker** i.v.m. integriteitsbeleid (internationale benchmarking, databank best practices, etc.);
- staat in voor de harmonisatie en ondersteuning van de *voorlichting, communicatie, sensibilisering, opleiding en training* omtrent integriteit;
- werkt, naast verschillende meer gedetailleerde gedragscodes, een algemene *deontologische code* uit voor het MVG, de VWI's én de VOI's (en hun opvolgers), vanuit de visie dat coherentie een absolute noodzaak is binnen het integriteitsbeleid.
- onderzoekt, in samenwerking en overleg met de Vlaamse Ombudsman en Interne Audit, de behoefte aan en de oprichtingsmogelijkheden van (een) **meldpunt(en)** voor integriteitsschendingen binnen de Vlaamse overheid;
- bouwt een uitgebreid netwerk van *antennes naar het (lijn)management* van de verschillende entiteiten uit en onderhoudt die met het oog op het geven van specifiek advies en de coördinatie en communicatie van het integriteitsbeleid;
- werkt zijn totale opdrachtstelling periodiek uit in een **“integriteitsplan voor de Vlaamse overheid”**. Dat integriteitsplan wordt door de integriteitscoördinator ter goedkeuring voorgelegd aan de integriteitscommissie (zie hierna). In een volgend stadium gebeurt dit ook zo bij de functioneel bevoegde minister.

Omwille van het noodzakelijke grote draagvlak is het aangewezen dat de algemene coördinatie en aansturing van het integriteitsbeleid naar alle hoeken en geledingen van de Vlaamse overheid in handen komt van een **integriteitscommissie**. Die heeft als doel de integriteitsbeleving bij ambtenaren aan te wakkeren en te versterken.

De integriteitscommissie is minstens samengesteld uit de integriteitscoördinator (die zorgt voor de nodige kennis- en ervaringsoverdracht naar de leden van de commissie) en een vertegenwoordig(st)er van de dienst Interne Audit en van de Vlaamse Ombudsdienst. Daarnaast zal, in het kader van de responsabilisering, de vertegenwoordiging van het (lijn)management in deze commissie zeker overwogen worden. Ook het opnemen van externen in de integriteitscommissie moet als mogelijkheid worden onderzocht.

De commissie heeft bovenal een **preventieve taakstelling**. Ze is hét centrale sturings- en overlegorgaan voor het integriteitsbeleid binnen de Vlaamse overheid en staat samen met de integriteitscoördinator garant voor de **aansturing van het integriteitsbeleid** in alle fases van de loopbaanontwikkeling van de Vlaamse ambtenaren (cf. supra).

De integriteitscommissie verstrekt **algemene richtlijnen en adviezen** omtrent integriteitskwesties (en werkt daarbij normbeschrijvend, normbevestigend of normvernieuwend). De integriteitscoördinator behandelt specifieke en individuele gevallen. Wanneer de integriteitscoördinator eerder algemene integriteitszaken of –vragen ontvangt, dan brengt hij die op de agenda van de integriteitscommissie, waarna eventueel een algemeen advies of een richtlijn wordt verspreid.

Specifieke klachtenbehandeling t.a.v burgers blijft de taak van de Vlaamse Ombudsman. Er zal uiteraard wel een nauwe samenwerking, ideeën- en ervaringsuitwisseling op het getouw worden gezet tussen deze ombudsdienst, de integriteitscoördinator, de dienst Interne Audit en het management van de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid. Dit wordt door de vertegenwoordiging van deze diensten in de commissie meteen ook gewaarborgd.

De integriteitscommissie is in geen geval een tuchtorgaan en kan dus geen sancties opleggen t.a.v. een personeelslid.

De commissie en de coördinator adviseren niet enkel medewerkers van de Vlaamse overheid. Het kan immers ook voor politici, private personen, bedrijven of instellingen belangrijk zijn de (integere) houding van het bestuur in bepaalde zaken te kennen, vooraleer bepaalde initiatieven of beslissingen te nemen.

Rapportering en evaluatie van de genomen adviezen, aanbevelingen en standpunten van de integriteitscoördinator en de –commissie gebeurt aan de minister van Bestuurszaken, het Vlaams Parlement en aan de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid, dit rekening houdend met vrij korte termijnen.

6. VLAANDEREN IN RELATIE TOT ANDERE BESTUREN

Het regeerakkoord stelt : *“om Vlaanderen degelijk te kunnen besturen en de ambities uit het regeerakkoord ten volle waar te maken, heeft Vlaanderen meer bevoegdheden nodig. De Vlaamse Regering zal streven naar een aanpassing van de bevoegdheidsverdeling tussen het federale en het Vlaamse niveau. Deze aanpassingen moeten de bestuurskracht van alle instellingen versterken. Onze uitgangspunten zijn verantwoordelijkheid, subsidiariteit en objectieve solidariteit”*.

6.1. VLAAMSE AUTONOMIE IN BESTUURSZAKEN

Vooreerst moet Vlaanderen bevoegd zijn om autonoom het administratief en geldelijk statuut van het personeel van de Vlaamse ministeries te bepalen. Enkel zo kan Vlaanderen volledig zelfstandig een **eigen en effectief personeelsbeleid** voeren. Dit veronderstelt een wijziging van de artikels 9 en 87, §4 van de bijzondere wet van 8 augustus 1980 tot hervorming der instellingen (BWHI). Deze artikels bepalen dat de gemeenschappen en gewesten bij de uitbouw van hun eigen personeelsbeheer rekening moeten houden met het Algemene Principes Koninklijk Besluit (APKB).

Vlaanderen moet ook eigen regels kunnen bepalen m.b.t. het syndicaal statuut. Daarom moet art. 87, §5 BWHI gewijzigd worden.

Hetzelfde geldt voor de regels betreffende de pensionering wegens ziekte van vastbenoemde ambtenaren opgenomen in het artikel 87, §3 BWHI. Zo zullen pensioendossiers sneller afgehandeld kunnen worden.

Tenslotte zou de Vlaamse overheid ook volledig zelf haar ambtenaren moeten kunnen werven zonder dat SELOR hierbij dient te bemiddelen. Dit vereist een wijziging van artikel 87, §2 BWHI.

Ik zal de Vlaamse Regering voorstellen deze punten te agenderen op het “Forum voor communautair overleg” met als doel meer autonomie in bestuurszaken te verwerven.

6.2. SAMENWERKING MET DE LOKALE BESTUREN

Ik wil tijdens deze regeerperiode ook de nadruk leggen op het belang en de uitdrukkelijke erkenning van de gemeenten als meest burgernabije besturen. De lokale besturen zijn hét bestuursniveau bij uitstek om een effectief beleid te voeren dat in een klimaat van vertrouwen een kwaliteitsvolle dienstverlening op mensenmaat vooropstelt.

Zeker in het domein Bestuurszaken bestaan er voldoende mogelijkheden, bijvoorbeeld wat betreft **e-government, administratieve vereenvoudiging** en het creëren van een **één-loket dienstverlening**, om constructieve initiatieven in die richting te nemen.

Ik wil samen met de minister van Binnenlands Bestuur dan ook de opportuniteit onderzoeken om, voor specifieke beleidsdomeinen binnen Bestuurszaken, het overleg met de lokale besturen op te starten, draaiende te houden, de mogelijkheden tot samenwerking te onderzoeken en die ook te benutten.

6.3. SAMENWERKING MET ANDERE STATEN EN REGIO'S

Vlaanderen moet nadrukkelijker aanwezig zijn op internationale fora, zoals de OESO en de Europese Unie. Ik zal mijn bevoegdheden als minister van buitenlands beleid daarbij als hefboom gebruiken.

Zo zal ik initiatieven ontwikkelen met het oog op een **verhoogde aanwezigheid van vertegenwoordigers van de Vlaamse overheid bij de Europese Commissie en andere internationale instellingen**. Een grotere coherentie tussen de statuten van deze vertegenwoordigers zou de operationaliteit van de diensten en de vertegenwoordigers beter op elkaar afstemmen en zo polyvalentie en mobiliteit te goede komen. Daarom zal ik voor de Vlaamse vertegenwoordigers een eenvormig statuut uitwerken.

Ik zal tenslotte de **uitwisseling van overheidspersoneelsleden met buitenlandse overheden** (bv. in kader van Europese Phare-projecten) promoten. Ik wil dit ook bilateraal aanpakken in samenwerking met de nieuwe Europese lidstaten en kandidaat-lidstaten en in het kader van de samenwerking van de lidstaten en regio's. Die uitwisseling kadert niet alleen in de persoonlijke groei van de overheidsmedewerkers maar ook in de verdere profilering van Vlaanderen in Europa en de wereld.

Geert BOURGEOIS.

Bijlage 1 10 krachtlijnen

1. We zullen een **dienstverleningscharter** uitwerken dat geldt voor de hele Vlaamse overheid en dat een coherent geheel zal vormen met de deontologische code en het integriteitsbeleid.
2. Binnen elk beleidsdomein zal een **cel reguleringsmanagement of wetgevingsbeleid** worden opgericht die tot doel heeft de regelgevende capaciteit binnen het beleidsdomein te centraliseren, zodat de regelgeving niet langer versnipperd wordt uitgewerkt.
3. Er komt een **permanent meldpunt voor administratieve lasten en ingewikkelde procedures**.
4. Er zal een sterk **herplaatsingsbeleid** worden uitgewerkt dat samen met de verruimde interne arbeidsmarkt ertoe moet leiden dat de juiste persoon op de juiste plaats terecht komt.
5. We werken aan een **actieve beleidsparticipatie** van de mensen en de betrokken maatschappelijke actoren, wat de kwaliteit van de beleidsuitvoering en het draagvlak ten goede moet komen.
6. De Vlaamse overheid zal met **kennisdeling** garanderen dat de continuïteit van de dienstverlening in alle omstandigheden gegarandeerd is en de eenheid van visie wordt gestimuleerd.
7. We zullen de **digitale handtekening** invoeren ter ondersteuning van een volwaardig e-government.
8. We zullen binnen de Vlaamse overheidsdiensten een **zuinig en milieubewust energiebeleid voeren** om zo de Kyoto-doelstellingen te helpen realiseren.
9. **Waardegebonden competenties** zullen een leidraad zijn doorheen heel ons personeelsbeleid.
10. Het **integriteitsbeleid** is het sluitstuk van ons beleid.

Bijlage 2 Verklarende woordenlijst

Anders Werken	Deze nieuwe werkwijze omvat een hele reeks maatregelen zoals het werken met landschapsbureaus, het vervangen van een papieren documentatiesysteem door een elektronische versie en telewerken.
APKB	Het algemeen principes koninklijk besluit. Dit koninklijk besluit van 22 december 2000 bevat de algemene principes van het administratief en geldelijk statuut van het rijkspersoneel waarmee de gemeenschappen en gewesten moeten rekening houden wanneer ze een personeelsstatuut uitwerken voor hun eigen personeelsleden.
BWHI	De bijzondere wet van 8 augustus 1980 tot hervorming der instellingen
EVA	Extern verzelfstandigd agentschap dat wordt opgericht ingevolge de reorganisatie van de Vlaamse overheid. De EVA's hebben rechtspersoonlijkheid. Er zijn twee soorten EVA's: de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en de privaatrechtelijk vormgegeven EVA's.
Facilities	Dit zijn ondersteunende diensten zoals onder meer de schoonmaak, de catering, beveiliging, onthaal, etc.
HRM	Human Resources Management
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IVA	Intern verzelfstandigd agentschap dat wordt opgericht ingevolge de reorganisatie van de Vlaamse overheid.
MVG	Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap
P&O	Personeels- en organisatieontwikkeling
PLOEG	Het evaluatiegebeuren bij de Vlaamse overheid waarbij elke letter staat voor een fase: <ul style="list-style-type: none">- Plannen (in het begin van het evaluatiejaar);- Leiding geven- Opvolgen en ondersteunen (via opvolgingsgesprekken tijdens het evaluatiejaar)- Evalueren (tijdens de eerste drie maanden na het evaluatiejaar)- Gewaardeerd worden (positief via een prestatietoelage of negatief via een onvoldoende of een beslissing tot loopbaanvertraging)
PPS	Publiek-private samenwerking
RIA	Reguleringsimpactanalyse

VIA	De verruimde interne arbeidsmarkt die horizontale mobiliteit mogelijk maakt tussen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, alle Vlaamse wetenschappelijke instellingen en 18 Vlaamse openbare instellingen.
VLIMPERS	Het geïntegreerd en interactief personeelsbeheerssysteem van de Vlaamse overheid dat gebaseerd is op de meest recente technologie. De personeelsleden worden hierbij actief betrokken en kunnen zelf wijzigingen aanbrengen.
VOI's	De Vlaamse openbare instellingen
VWI's	De Vlaamse wetenschappelijke instellingen